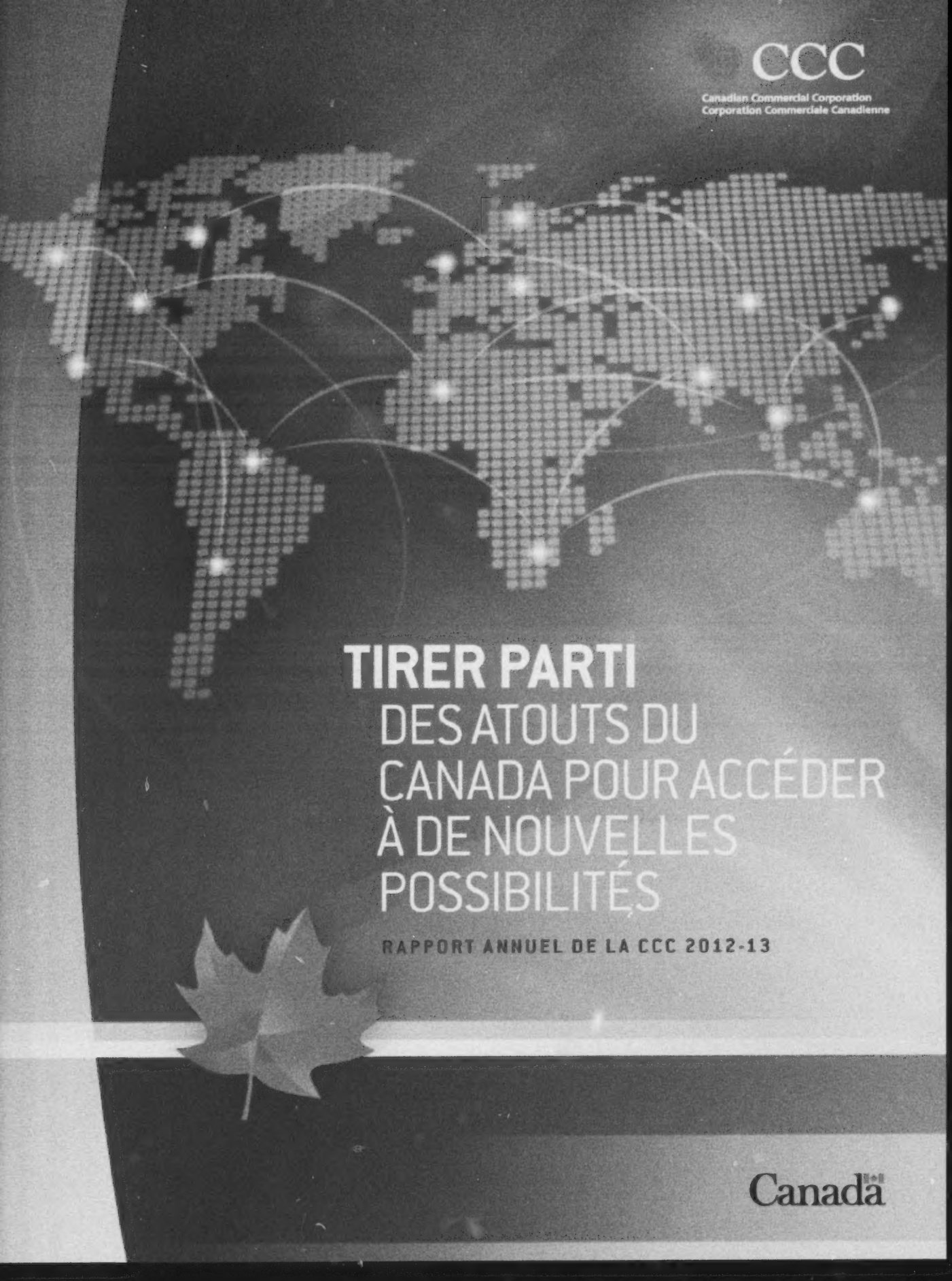


CCC

Canadian Commercial Corporation
Corporation Commerciale Canadienne

# TIRER PARTI DES ATOUTS DU CANADA POUR ACCÉDER À DE NOUVELLES POSSIBILITÉS

RAPPORT ANNUEL DE LA CCC 2012-13

Canada

# L'AGENCE DE PASSATION DE CONTRATS ET D'APPROVISIONNEMENTS INTERNATIONAUX DU CANADA

**La CCC, un partenaire de confiance offrant une gamme unique de services visant à favoriser l'expansion du commerce.**

**COLLABORATION**

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui facilite l'accès aux marchés étrangers.

**CRÉDIBILITÉ**

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui veille à la transparence des contrats et à la responsabilité sociale des entreprises.

**COMPÉTITIVITÉ**

Un partenaire de confiance du gouvernement du Canada qui contribue à atténuer les risques.

**MANDAT**

Contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers, à se procurer des biens et des services au Canada.

**RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE**

À la CCC, nous nous engageons à exercer nos activités de façon responsable sur les plans social, éthique et environnemental et à respecter les engagements internationaux du Canada, tout en accomplissant le mandat d'intérêt public de la Corporation dans les limites des ressources disponibles.

**« Digne de confiance, fiable, flexible, avisé et encourageant – un vrai partenaire, c'est le moins que l'on puisse dire. »**

– John M. Beck, Président du Conseil et Chef de la direction, Aecon Group Inc.

**« La CCC a été un partenaire essentiel en vue de l'établissement de notre crédibilité avec le Ministère de la Défense nationale de la Colombie. Grâce à notre partenariat avec la CCC, nous avons signé une entente avec le Ministère pour une acquisition de grande importance et nous travaillons à l'élaboration d'une relation à long terme. »**

– Danny Deep, Vice-Président, General Dynamics Land Systems-Canada

# TABLE DES MATIÈRES


Notre rendement : faits saillants ..... 2

En bref ..... 4

Message du président du Conseil d'administration .. 8

Message du président et chef de la direction ..... 10

Élaboration et fourniture de solutions à l'échelle internationale ..... 12

Environnement opérationnel ..... 16

Objectifs stratégiques 2012-13 et rendement par rapport aux objectifs ..... 19

Commentaires et analyse de la direction ..... 29

Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du rendement et du risque ..... 38

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers ..... 42

Rapport de l'auditeur indépendant ..... 43

États financiers et notes aux états financiers ..... 45

Annexes

- Annexe A – Profil de l'organisation ..... 75
- Annexe B – Membres du Conseil d'administration de la CCC ..... 81
- Annexe C – Membres du Comité de la haute direction de la CCC ..... 86

Glossaire ..... 88



CCC
Canadian Commercial Corporation
Corporation Commerciale Canadienne

50, rue O'Connor, 11e étage, Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Tél : 1-613-996-0034 Téléc. 1-613-995-2121
Sans frais au Canada et aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca



*La Corporation commerciale canadienne et le logo de cette dernière constituent des marques de commerce de la Corporation. Toutes autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. Copyright © Corporation commerciale canadienne, 2013. Tous droits réservés.*



*Imprimé en juin 2013*

# NOTRE RENDEMENT : FAITS SAILLANTS

Plus de quatre ans déjà se sont écoulés depuis le début du ralentissement économique mondial et, même si certaines économies reprennent de la vigueur, la conjoncture continue de façon générale d'être marquée par un degré élevé d'incertitude. Les principales caractéristiques de cette nouvelle réalité sont la volatilité financière, une croissance économique médiocre, un monde qui roule à deux vitesses – avec les marchés émergents à plein régime – et des contraintes budgétaires et financières persistantes. Elles se sont traduites non seulement par des pressions considérables sur les occasions d'affaires à l'échelle internationale, mais aussi par une augmentation importante de la concurrence à l'échelle mondiale. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité et s'assurer d'être bien positionnée pour aider les exportateurs canadiens à tirer profit des nouveaux débouchés qui se présentent, la CCC a réorienté sa stratégie d'affaires et a renforcé son cadre de gestion du rendement.

Si de nombreux marchés traditionnels, comme les États-Unis et l'Europe, sont devenus moins viables pour les entreprises canadiennes, de nouveaux marchés émergents constituent aujourd'hui des cibles prometteuses. Dans ce contexte, les entreprises exportatrices canadiennes, appuyées par la CCC, diversifient leurs stratégies pour être concurrentielles dans ces nouveaux marchés.

Les résultats de ces efforts sont éloquents :

- La CCC a permis de créer ou de conserver 24 860 emplois au Canada, majoritairement dans le secteur de la défense et de la sécurité. Plus de 20 % des emplois à l'échelle nationale dans le secteur de la sécurité et de la défense sont associés aux ventes à l'exportation de la CCC[1].
- La CCC a collaboré avec 210 entreprises canadiennes et a mené des démarches actives dans 72 pays en ciblant six marchés prioritaires.
- Les opérations commerciales, les opérations liées aux services d'approvisionnement et les frais de service de la CCC, de 2,27 milliards de dollars, ont contribué à un excédent de 1,3 million de dollars, ce qui représente une hausse importante par rapport à l'excédent de 0,2 million de dollars enregistré l'exercice précédent.

Il est clair que la CCC connaît du succès en ce qui concerne ses opérations commerciales dans les marchés non traditionnels, comme en Colombie, où elle a facilité la vente de véhicules blindés légers (VBL) dans le cadre d'un contrat de 65,2 millions de dollars, et la vente d'hélicoptères Bell, dans le cadre d'un contrat de 37,5 millions de dollars, ou encore au Pérou, où elle exécute trois contrats d'une valeur totale d'environ 81,2 millions de dollars, liés à la vente d'aéronefs Viking à la Force aérienne, ainsi qu'à la vente d'un système intégré d'information balistique et d'un système automatisé d'identification dactyloscopique au ministère de l'Intérieur du pays.

[1] KPMG, *"Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada "*, mai 2012. Étude consultée en mai 2013 à l'adresse https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.htm

La CCC a accru l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers dans ses secteurs d'activité. En effet, la CCC :

- a mis en place 38 protocoles d'entente (PE) avec des pays ciblés et 33 ententes de services avec des exportateurs canadiens pour appuyer la croissance dans le cadre de ses secteurs d'activité Défense et sécurité mondiales (DSM) et Affaires commerciales internationales (ACI);
- a signé des contrats totalisant 138,4 millions de dollars dans le cadre du secteur d'activité DSM, ce qui représente une hausse considérable par rapport au résultat de l'année précédente de 32,7 millions de dollars;
- a signé des contrats totalisant 169,2 millions de dollars dans le cadre du secteur d'activité ACI;
- a achevé deux projets d'infrastructure de grande envergure se chiffrant à des centaines de millions de dollars à Quito, en Équateur, et à Takoradi, au Ghana;
- a développé et achevé dans sa totalité, de manière accélérée, un projet de 71,5 millions de dollars au Kenya pour répondre au besoin de ce gouvernement d'appuyer le développement démocratique au moyen d'un meilleur système d'inscription des électeurs.

La CCC continue à jouer un rôle important pour ce qui est d'aider le gouvernement du Canada à respecter son engagement à l'égard du commerce international et de la croissance des exportations du pays. Pour ce faire, elle s'appuie sur la solidité du gouvernement du Canada pour réduire les risques contractuels et régler rapidement les différends qui pourraient survenir pendant la réalisation d'obligations contractuelles. La réduction des risques pour les exportateurs canadiens est particulièrement importante lorsque les entreprises se lancent dans de nouveaux domaines d'activité.

La CCC dispose par ailleurs d'un rigoureux processus de vérification préalable qui offre aux acheteurs des gouvernements étrangers l'assurance que la Corporation n'appuiera que les propositions des entreprises canadiennes qui possèdent les capacités financières et techniques nécessaires à l'exécution des projets. En outre, l'engagement de la CCC à l'égard de pratiques commerciales éthiques et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un avantage pour tous les intervenants avec lesquels la Corporation fait affaires. Son cadre de RSE, qui prône l'adoption de pratiques commerciales éthiques, la protection de l'environnement, la conduite saine et sécuritaire des activités, ainsi que le transfert des connaissances, témoigne de l'importance que la CCC accorde à cet enjeu.

La Corporation a continué à gérer ses dépenses conformément à l'esprit et à l'objectif des mesures de réduction des coûts énoncés dans les budgets du gouvernement de 2010 à 2013 :

- Les frais d'administration, de 30,5 millions de dollars, ont été inférieurs de 0,6 million de dollars, ou de 2 %, au montant prévu dans le budget du Plan d'entreprise et, si l'on exclut certains coûts et investissements uniques, tels que les coûts liés à la suppression de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire, de 0,7 million de dollars, et les coûts de l'investissement de transition de la Corporation associés à l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels dans le cadre de l'Accord de partage de la production de défense (APPD), de 1,1 million de dollars, les frais d'administrations nets pour 2012-13, de 28,7 millions de dollars, sont égaux aux frais d'administration nets comptabilisés en 2011-12.
- La Corporation n'a comptabilisé aucune dépense de remédiation de contrats, ce qui témoigne de la solidité de ses pratiques de gestion des risques et de gestion de contrats, qui découle notamment de la mise à jour annuelle de son nouveau cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) et d'un examen continu de son ensemble de politiques relatives à la passation de contrats.
- Une nouvelle Convention collective a été signée qui renferme des dispositions visant l'élimination des indemnités de départ en cas de départ volontaire et des augmentations économiques alignées sur la politique du gouvernement du Canada.

*Veuillez noter qu'à moins d'avis contraire :
1. Tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.
2. Les résultats financiers contenus dans le rapport annuel sont arrondis au million le plus près, tandis que les pourcentages correspondants sont basés sur des données arrondies au millier le plus proche, comme présenté dans les états financiers et notes afférentes.

# EN BREF

Soutien aux engagements du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale, comme le Groupe de travail sur la stabilisation et la reconstruction (GTSR) et le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC) du MAECI

Contrats de plus de 577,4 millions de dollars conclus dans le cadre de l'APPD, visant l'achat de biens et de services canadiens

Contrats dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme

Exécution d'un contrat de 15 ans visant la création et l'exploitation du premier système de loterie électronique en ligne de la Loterie nationale du Nicaragua

Vente de 24 véhicules blindés légers au ministère de la Défense nationale de la Colombie et de trois hélicoptères Bell aux forces aéronavales colombiennes

Achèvement de la construction du nouvel aéroport international de Quito

Dans le cadre des efforts déployés par le MAECI en Haïti, la CCC a collaboré à la fois avec des fournisseurs canadiens et des fournisseurs locaux pour fournir un vaste éventail d'équipements et de formations à la Police nationale d'Haïti, afin de doter cette dernière des connaissances et des outils dont elle a besoin pour être autonome et efficace dans l'accomplissement de ses activités quotidiennes

CERTAINS DES PAYS AYANT DES CONTRATS EN VIGUEUR EN 2012-13 CONCLUS GRÂCE À LA CCC

CERTAINS DES PAYS OÙ LA CCC A CHERCHÉ ACTIVEMENT À CONCLURE DES CONTRATS EN 2012-13

Soutien à la Direction de la sécurité publique et aux forces de gendarmerie de la Jordanie dans le cadre de la réponse à la crise des réfugiés en Syrie
La CCC a travaillé avec Forensic Technology WAI Inc. afin d'obtenir des contrats avec le ministère des Affaires intérieures de la Malaisie visant la fourniture et l'installation du système intégré d'identification balistique
Exécution réussie de la centrale électrique de 132 mégawatts de Takoradi
En se conformant à des échéanciers serrés, la CCC et un exportateur canadien, Morpho Inc, ont fourni au Kenya des unités biométriques d'inscription des électeurs pour utilisation lors des élections nationales de mars 2013
INDE
AUSTRALIE

# QUELQUES CLIENTS DE LA CCC AU CANADA

## COLOMBIE-BRITANNIQUE

- Marine Canada Acquisition Inc. DBA SEASTAR SOLUTIONS (auparavant appelée Teleflex Canada) a fourni un brûleur moderne (Modern Burner Unit) à l'Agence de la logistique de défense – soutien aux soldats, à Philadelphie

## ALBERTA

- Canadian Helicopters Limited fournit des services supplémentaires pour aéronefs à voilure tournante ainsi que des services de transfert de carburant en vrac afin d'appuyer le Système d'alerte du Nord dans le cadre de l'Accord sur le commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) conclu entre le Canada et les États-Unis

## SASKATCHEWAN

- Potash Corp, de la Saskatchewan, a exécuté un contrat avec Azcuba visant la fourniture de 32 800 tonnes métriques de potasse provenant de mines du Nouveau-Brunswick

## MANITOBA

- Standard Aero a fourni des services de réparation de moteurs au Naval Inventory Control des États-Unis, et des chemises de chambres de combustion au Naval Supply Systems Command du même pays

## TERRE-NEUVE ET LABRADOR

- Bluedrop Performance Learning Inc. a compté sur la collaboration de la CCC pour décrocher un contrat auprès du ministère de la Défense de l'Australie visant la modernisation du simulateur de transport aérien tactique pour entraînement des équipages de l'aéronef C130J
- Air Labrador fournit du personnel, des services et du matériel afin d'assurer les services de transport aérien du Système d'alerte du Nord dans le cadre de l'Accord sur le commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) conclu entre le Canada et les États-Unis

## NOUVELLE-ÉCOSSE

- Rolls-Royce Canada Limited fournit des profileurs pour navires en mouvement afin de répondre aux besoins du Naval Oceanographic Office des États-Unis
- Vemco a vendu à l'Army Corps of Engineers des États-Unis des dispositifs de marquage acoustique de poissons et des capteurs afin de surveiller la vie aquatique dans des zones où le gouvernement américain mène des activités

## QUÉBEC

- Bell Textron fournit des hélicoptères trois axes du modèle 412EP aux forces aéronavales de la Colombie, en plus d'un vaste programme d'entraînement, des outils et des pièces de rechange
- Forensic Technology Wai Inc. a compté sur la collaboration de la CCC pour décrocher un contrat auprès du ministère des Affaires intérieures de la Malaisie en vue de la fourniture et de l'installation de trois systèmes intégrés d'identification balistique à la Police royale de la Malaisie
- AirBoss-Defense fournit des bottes de protection contre les menaces chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires à la Defense Logistics Agency Philadelphia

## ONTARIO

- La Canadian Bank Note Company a mis à profit ses solutions spécialisées et ses systèmes sécurisés dans le secteur des loteries pour aider les gouvernements du Honduras et du Nicaragua à générer des fonds au moyen de leurs loteries nationales respectives pour financer des programmes sociaux, y compris des programmes pour la santé maternelle et infantile et les services sociaux, ainsi que des programmes sociaux et éducatifs destinés aux jeunes et aux aînés
- L3-Wescam a installé des systèmes de caméras à tourelle MX 20 sur des aéronefs destinés à l'armée, à la marine et aux forces aériennes des États-Unis

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Je suis heureux de rallier les rangs de la CCC en tant que président du Conseil d'administration à un moment où cette dernière, par sa valeur et par sa contribution à l'amélioration de l'accès des fournisseurs canadiens aux marchés étrangers, constitue un élément important du programme commercial du gouvernement du Canada. La timide reprise économique qui a suivi la récession de 2008 a entraîné de profonds changements au sein de l'économie mondiale et une réorientation importante des budgets des grandes nations. Le contexte dans lequel évoluent les exportateurs canadiens a donc complètement changé. À titre de défenseur des intérêts commerciaux du Canada à l'étranger, la CCC est bien positionnée pour mettre à profit la réputation du gouvernement du Canada à l'échelle internationale et l'approche pangouvernementale au chapitre des exportations dans le secteur de la défense et de la sécurité, pour accroître l'accès des exportateurs canadiens dans les marchés concurrentiels.

La Corporation a obtenu d'excellents résultats financiers en 2012-13. Outre ces résultats, elle a réussi à établir des relations étroites avec les gouvernements de nombreux marchés émergents, y compris le Ghana, le Kenya, Cuba, l'Équateur, la Colombie, le Pérou, le Moyen-Orient et la Chine, ainsi qu'avec 210 exportateurs. Il existe plusieurs façons de mesurer les contributions de la CCC au Canada, toutefois, l'une des plus importantes est sa contribution au maintien de 24 860 emplois canadiens. Dans le secteur de la défense et de la sécurité seulement, on estime que 20 % de tous les emplois dépendent de contrats conclus par l'intermédiaire de la CCC.

Même si les montants relatifs aux transactions liées aux services d'approvisionnement et aux frais de service, de 2,27 milliards de dollars, ont été exceptionnels compte tenu de la conjoncture difficile sur les marchés, le rendement de la Corporation a souffert de la situation financière difficile aux États-Unis, et la valeur des contrats signés dans le secteur d'activité lié à l'APPD a diminué. La CCC a donc établi une stratégie de développement des affaires plus ciblée afin de s'adapter à l'évolution de la conjoncture mondiale. Cette stratégie a porté fruits et la Corporation jouit maintenant du resserrement de ses relations avec les acheteurs des gouvernements étrangers, dont les besoins sont les plus susceptibles d'être satisfaits par les produits et services uniques et innovateurs des fournisseurs canadiens.

Au cours de l'année, la CCC a reçu les résultats de l'examen de son mandat, réalisé à la demande du ministre du Commerce international. Cet examen constitue un exercice courant pour les sociétés d'État et il vise à garantir leur bonne gouvernance. Les résultats ont été positifs dans l'ensemble, et le ministre a demandé à la CCC d'apporter quelques ajustements à ses secteurs d'activité dans une approche pangouvernementale adoptée à l'égard du commerce international. Ainsi, les activités de financement du commerce à Cuba seront transférées à Exportation et Développement Canada (EDC), alors que la Corporation mettra l'accent sur la gestion des contrats. En outre, le secteur d'activité de la CCC lié à l'APPD constituera un domaine de concentration dans le cadre des négociations qu'Affaires étrangères et Commerce international Canada (MAECI) mènent actuellement avec les États-Unis relativement à un accord d'approvisionnement réciproque dans le domaine de la défense. Je suis fermement convaincu que l'orientation donnée par le ministre et nos ajustements stratégiques

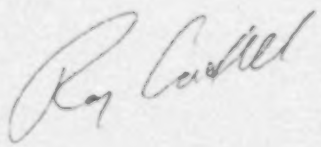
internes ont, ensemble, permis à la CCC de bien se positionner pour aider les entreprises canadiennes à évoluer dans le contexte économique international actuel difficile, et qu'ils continueront de le faire.

Le programme commercial du gouvernement prévoit également plusieurs initiatives qui miseront et s'appuieront sur le savoir-faire de la Corporation en matière de passation de contrats dans les marchés de gouvernement à gouvernement. En particulier, le rapport intitulé *Le Canada d'abord - exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*, présenté en 2013 à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a fait ressortir que l'approvisionnement militaire joue un rôle important au sein de l'économie canadienne, une conclusion qui confirme l'importance du mandat de la CCC. En outre, la *Stratégie commerciale mondiale* du ministre du Commerce international, qui sera mise à jour au cours des prochains mois, renferme des possibilités pour la CCC. Celle-ci pourra cibler son approche et inscrire ses activités visant les ventes à l'exportation dans le secteur de la défense et de la sécurité dans le cadre d'une stratégie pangouvernementale. Je me réjouis à l'idée de la contribution future de la CCC à ces efforts.

Je prends, tout comme mes collègues du Conseil d'administration, très au sérieux mes responsabilités associées à la surveillance et à l'orientation stratégique des activités de la CCC. Dans le cadre de nos fonctions, nous veillerons à ce que les résultats de la Corporation répondent aux attentes du gouvernement du Canada. À cet égard, il convient de souligner que la Corporation a continué à gérer ses dépenses conformément à l'esprit et à l'objectif des mesures de réduction des coûts énoncées dans les budgets du gouvernement de 2010 à 2013. Le Conseil d'administration a également pris des mesures qui ont permis une diminution des dépenses et la réalisation d'autres économies tout en conservant une gouvernance rigoureuse, notamment par la tenue des réunions du Conseil et des comités pendant des journées consécutives, et la réduction du nombre des comités.

Je profite de l'occasion pour remercier mon prédécesseur à la présidence du Conseil, M. Robert C. Kay, ainsi que les administrateurs sortants M. Dan Ross et M. Peter Wright, pour les services qu'ils ont rendus à la Corporation. Pendant leur mandat, la Corporation a connu une croissance et une évolution extraordinaires, et nous leur en sommes extrêmement reconnaissants. Je tiens également à souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres du Conseil, soit M[me] Sherry Helwer, M. Derrick Rowe, M. Scott Player et M. Martin Gagné, un groupe remarquable de Canadiens dont l'expérience professionnelle et l'engagement à l'égard de la fonction publique profiteront grandement à la Corporation.

Au regard du renouvellement du Conseil d'administration et de l'appui de la direction de la Corporation, je me réjouis à la perspective de travailler avec de nouveaux exportateurs en 2013-14, et de consolider nos relations avec les acheteurs étrangers et les intervenants gouvernementaux afin de contribuer à la prospérité des entreprises canadiennes.



Ray Castelli
Président, Conseil d'administration
Juin 2013

# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

L'année qui vient de s'écouler a été très occupée pour la CCC. Même si l'exercice 2012-13 a, comme le précédent, lui aussi été marqué par une reprise économique lente, la Corporation a continué de mettre l'accent sur les exportateurs canadiens, en adoptant notamment de nouvelles stratégies de développement des affaires et des pratiques de gestion des risques rigoureuses. Dans l'ensemble, les exportateurs canadiens ont connu du succès, mais souvent à l'extérieur des marchés traditionnels des États-Unis et de l'Europe. Nous avons réorienté notre stratégie afin de mettre l'accent sur le renforcement des relations dans des marchés clés, de tirer profit des accords commerciaux signés récemment et d'examiner notre stratégie de développement des affaires de manière à tenir compte de l'évolution des tendances économiques et à atténuer davantage les risques. De façon générale, la Corporation a su faire preuve de souplesse et s'adapter à la conjoncture économique, et elle est demeurée un atout à la fois pour le gouvernement du Canada en ce qui concerne la mise en œuvre de ses priorités en matière de commerce international, et pour les exportateurs canadiens qui ont besoin d'aide pour obtenir un meilleur accès aux marchés concurrentiels.

Pendant plusieurs années, la CCC a orienté ses efforts en matière de développement des affaires vers l'Amérique latine, région où elle a également assuré la gestion de certains contrats pluriannuels liés à d'importants projets d'infrastructure. En 2012-13, dans la foulée de certains accords commerciaux signés par le Canada, la CCC a amorcé des négociations fructueuses visant la conclusion de contrats de gouvernement à gouvernement, aidant ainsi les exportateurs canadiens à décrocher divers contrats dans les secteurs de la défense, de la sécurité, de l'aérospatiale et de l'infrastructure. Par exemple, nous avons conclu avec le ministère de la Défense nationale de la Colombie un contrat d'une valeur de 65,2 millions de dollars américains prévoyant la vente de 24 VBL fabriqués par General Dynamics Land Systems-Canada, ainsi qu'un contrat visant la vente de trois hélicoptères Bell d'une valeur de 37,5 millions de dollars américains. En outre, en février 2013, l'honorable Diane Ablonczy, ministre d'État des Affaires étrangères (Amériques et Affaires consulaires) s'est rendue en Équateur pour assister à l'inauguration du nouvel aéroport international de Quito, un projet d'infrastructure de grande envergure d'une valeur de 534,5 millions de dollars lancé en 2005 et réalisé conjointement par la CCC et Aecon Construction Group Inc.

Pendant 2012-13, la CCC, conformément à l'approche pangouvernementale adoptée au chapitre du commerce, a travaillé de concert avec des intervenants gouvernementaux et des exportateurs canadiens en vue de conclure des accords de coopération stratégique avec des gouvernements étrangers, dans le but d'aider les exportateurs canadiens à accéder à eurs marchés cibles. À l'heure actuelle, la CCC a 38 ententes en place visant l'acquisition de matériel et de services de défense et de sécurité avec les gouvernements de l'Argentine, la Colombie, l'Allemagne, les Philippines, la Serbie et le Royaume-Uni et elle négocie d'autres ententes avec le Chili, le Honduras, le Koweït, le Pérou, l'Oman, le Qatar, l'Arabie saoudite et la Norvège.

Forte de l'expérience qu'elle a accumulée au cours des dernières années en matière de développement des affaires, la CCC a continué à améliorer sa stratégie quinquennale afin de consolider ses marchés existants et d'en développer de nouveaux. Dans ce contexte, elle a réorienté ses efforts vers trois secteurs d'activité : la prestation de services au département de la Défense des États-Unis (DoD) dans le cadre de l'APPD, les ventes dans le secteur Défense et sécurité mondiales (DSM) et les ventes dans le secteur Affaires commerciales internationales (ACI). La Corporation vise à développer chaque secteur d'activité jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'autosuffisance.

La CCC continue à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires du Portefeuille du commerce international, à savoir le MAECI et EDC, ainsi qu'avec d'autres intervenants clés du gouvernement du Canada, pour s'assurer que les efforts qu'elle déploie en vue d'appuyer les fournisseurs canadiens et les acheteurs étrangers cadrent bien avec les priorités du gouvernement du Canada. En particulier, la CCC appuie le processus de renouvellement de la Stratégie commerciale mondiale et mettra l'accent sur la croissance des secteurs DSM et ACI afin de fournir des services essentiels aux exportateurs canadiens dans des secteurs prioritaires où les acheteurs étrangers ont un intérêt à l'égard de la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

Toujours dans le cadre des mesures de réduction des coûts découlant des budgets du gouvernement de 2010 à 2013, la CCC a réussi à contrôler ses dépenses, à générer des économies de coûts et à réaliser des économies lui permettant d'investir dans des activités de développement des affaires et de ventes, tout en absorbant les coûts additionnels découlant des dispositions de la nouvelle Convention collective visant la suppression de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire et les augmentations économiques des salaires, conformément à la démarche du gouvernement. Dans le cadre de son Plan de rentabilité, la CCC a continué à travailler avec Partenariats-Public-Privé (PPP) Canada en 2012-13, selon une entente de services partagés visant la réalisation d'économies d'échelle grâce à la prestation de divers services administratifs aux deux organisations. En outre, la CCC a commencé à exécuter à l'interne bon nombre des services qui étaient auparavant fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui a eu pour effet d'éviter les augmentations des coûts et d'améliorer la prestation de services aux exportateurs canadiens grâce à une approche à guichet unique de gestion des contrats de la CCC.

Je ne peux minimiser l'importance des efforts que la Corporation déploie sans cesse pour s'assurer d'utiliser les principes les plus modernes en matière de conduite des affaires et de gestion. Je suis fier tout d'abord de l'évolution du système de gestion de rendement de la Corporation, qui est fondé sur la méthode du *Tableau de bord équilibré* et qui aidera l'équipe de direction à prendre des décisions concernant les investissements, les occasions d'affaires et les risques. De plus, la CCC consolide sa politique de RSE afin de renforcer son processus de vérification préalable et d'intégrer des principes d'avant-garde dans ce domaine. Enfin, la direction et les représentants syndicaux sont parvenus à conclure une nouvelle Convention collective, signée le 17 décembre 2012, qui renferme des mesures novatrices pour mieux appuyer la formation et le perfectionnement et ainsi tenir à jour les compétences de l'effectif de l'organisation et mieux servir les exportateurs canadiens.

Tout compte fait, il va sans dire que le présent Rapport annuel souligne le travail remarquable accompli par les employés dévoués de la CCC. Nos employés jouent un rôle capital dans le succès de notre organisation et ils sont sans contredit notre ressource la plus précieuse. C'est pourquoi la formation et le perfectionnement, la santé et la sécurité, et le bien-être de nos employés sont depuis longtemps au cœur de nos priorités et le demeureront. Au courant de l'année, nous avons continué à progresser en ce qui concerne le développement de nos systèmes et l'amélioration du rendement dans ces domaines importants. Je suis d'ailleurs très fier des résultats du sondage réalisé en 2012-13 auprès des employés de la CCC, qui témoignent clairement du haut niveau d'engagement du personnel de la Corporation. Cent pour cent des employés qui ont répondu à ce sondage ont en effet indiqué qu'ils étaient déterminés à produire un travail de qualité.

Pour conclure, j'aimerais souhaiter la bienvenue à notre nouveau président du Conseil d'administration, M. Ray Castelli, nommé en décembre 2012. M. Castelli offre une vision convaincante de la CCC qui prend appui sur ce que celle-ci a accompli au cours des cinq dernières années. Il apporte une orientation claire axée sur la croissance des affaires, un rendement élevé et une bonne gouvernance, et il continue à faire d'importants investissements visant à soutenir la culture de la Corporation. J'aimerais également souhaiter la bienvenue aux autres nouveaux membres du Conseil et remercier tous les membres de ce dernier pour leur appui éclairé l'an dernier. Je suis donc convaincu que, grâce à sa solide gouvernance et aux améliorations continues dont sa gestion interne fera l'objet, la Corporation sera bien outillée pour continuer à obtenir des résultats et à accomplir son mandat de faciliter l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers dans les secteurs de la défense et de la sécurité, ainsi qu'aux marchés émergents, dans le secteur de l'infrastructure.

Marc Whittingham
Président et chef de la direction
Juin 2013

# ÉLABORATION ET FOURNITURE DE SOLUTIONS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

## Créer des possibilités pour les capacités canadiennes clés

En 2012-13, année marquée par une réduction des dépenses américaines au chapitre de la défense, la CCC a continué à jouer un rôle de premier plan dans les ventes canadiennes de produits et de services de défense et de sécurité au DoD. De fait, les capacités canadiennes clés sont demeurées essentielles aux efforts de défense des États-Unis. Ainsi, la CCC a aidé EMS Honeywell à vendre un système de communication par satellite INMARSAT pour aéronefs. Permettant les connexions Internet en vol, ce système est destiné à appuyer les principales opérations aéronavales. En outre, la CCC a aidé Indal Technologies Inc. à vendre à la marine américaine des systèmes d'aide à l'appontage, d'amarrage et de manutention pour appuyer les opérations d'hélicoptères embarqués.

Photos gracieuseté de la U.S. Navy

## Chef de file en Amérique latine

En 2012-13, le renforcement des relations de la CCC avec des partenaires régionaux clés en Amérique latine a permis de créer davantage d'occasions pour les entreprises canadiennes de contribuer de façon efficace et novatrice aux initiatives en matière de défense et de sécurité de divers pays, comme le Pérou, l'Argentine et la Colombie. Au Pérou, la CCC et les entreprises montréalaises Forensic Technology Inc. et Morpho Canada ont fourni, respectivement, un système d'identification balistique et un système automatisé d'identification dactyloscopique au ministère de l'Intérieur. Toujours au Pérou, la CCC continue d'exécuter le contrat visant la fourniture de 12 aéronefs Twin Otter fabriqués par Viking Air Limited au ministère de la Défense. En Argentine, la CCC a conclu un contrat avec Field Aviation Company Inc. visant la fourniture d'un Learjet usagé remis à neuf aux forces aériennes. En Colombie, la CCC a signé un contrat avec General Dynamics Land Systems-Canada prévoyant la livraison de 24 véhicules blindés légers au ministère de la Défense nationale, et avec Bell Textron, prévoyant la fourniture de trois hélicoptères aux forces aéronavales. Ces contrats ouvrent la voie à d'autres occasions dans la région, où il existe un besoin de solutions canadiennes novatrices et fiables dans le secteur de la défense et de la sécurité.

Photo gracieuseté du Ministère de la Défense nationale

## Achèvement de la construction du nouvel aéroport international de Quito

L'exercice 2012-13 a été marqué par un formidable accomplissement pour la Corporation et l'entreprise torontoise Aecon Construction Group Inc. En effet, la CCC et Aecon ont exécuté avec succès un contrat visant la construction d'un nouvel aéroport international à Quito. Évalué à 534,5 millions de dollars, le projet de construction de l'aéroport a commencé en 2005 et a donné de l'emploi à plus de 2 000 travailleurs locaux. Pour gérer ce projet d'immobilisation complexe et dynamique, la CCC, qui a joué le rôle de maître d'œuvre, a dû utiliser un processus rigoureux de gestion des risques et suivre de près le contrat afin de veiller à sa bonne exécution, dans un contexte politique changeant. La CCC considère que ce projet de construction du nouvel aéroport international de Quito est une réussite et qu'il témoigne des pratiques exemplaires qu'elle déploie dans le cadre de ses efforts dans le secteur de l'infrastructure à l'échelle internationale. Cette réussite est d'ailleurs en grande partie attribuable à l'engagement formidable de tous les intervenants du projet à l'égard des normes internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises et des normes de construction.

Photos gracieuseté de Corporación Quiport SA

Photos gracieuseté du MAECI-DFAIT

## Appuyer le Canada dans son engagement à l'égard de la lutte contre la criminalité internationale

La CCC a continué de faire preuve d'efficacité et d'efficience dans la prestation de services d'approvisionnement à l'appui d'importants programmes internationaux du gouvernement, comme le programme du Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction (GTSR) du MAECI. Pendant le sixième Sommet des Amériques, le premier ministre Stephen Harper a insisté sur la détermination du Canada à lutter contre la criminalité à l'échelle internationale.

Pour aider le Canada à respecter son engagement, la CCC a acheté du matériel de sécurité d'une valeur d'environ 1,7 million de dollars afin d'appuyer le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC) du MAECI au Costa Rica. L'Académie nationale de police du Costa Rica dispose donc maintenant d'équipements de pointe, comme des radios portatives, des systèmes de localisation GPS, des vêtements pare-balles, ainsi qu'une flotte de véhicules. Travaillant de concert avec la mission du Canada au Costa Rica, la CCC a facilité le franchissement des obstacles logistiques et politiques parfois associés aux approvisionnements internationaux.

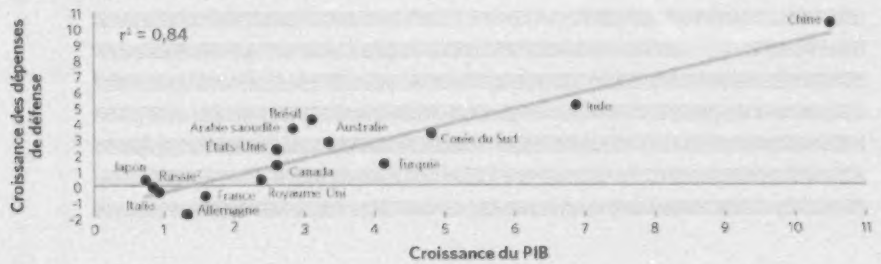
# ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Au cours de l'exercice 2012-13, la CCC a évolué dans un contexte opérationnel difficile, marqué par l'instabilité persistante de l'économie mondiale. Les brusques changements associés aux crises de la dette, aux troubles sociaux et politiques et aux catastrophes naturelles ont perturbé le commerce et posé des défis aux gouvernements du monde entier. Par ailleurs, les occasions de vendre des biens et des services canadiens à l'étranger ont continué à se présenter. La demande de ces biens et services a été, et continue d'être stimulée par la croissance rapide de la richesse dans les marchés émergents, la signature de nouveaux accords commerciaux par le gouvernement du Canada et le développement du potentiel du Canada dans des secteurs clés, comme la défense, les technologies de l'information et des communications, et l'infrastructure.

Au début de 2012, deux menaces importantes pesaient lourdement sur l'économie mondiale : la crise en Europe et les difficultés associées à la reprise toujours lente aux États-Unis. Elles ont toutes deux eu des répercussions sur les résultats opérationnels de la Corporation en 2012-13. La conjoncture économique commence par ailleurs à avoir un effet sur les dépenses militaires à l'échelle mondiale. L'évaluation par un pays des menaces à sa sécurité joue sans aucun doute un rôle important dans les décisions prises par celui-ci à court terme sur le plan des dépenses militaires. Mais la puissance militaire d'un grand pays repose largement sur la solidité sous-jacente de son économie à moyen et long terme. Ainsi, plus le taux de croissance d'un pays est élevé, plus la croissance de ses dépenses militaires est susceptible de l'être également, comme le montre le graphique ci-dessous.

## LE PIB ET LES DÉPENSES MILITAIRES SONT CORRÉLÉS À LONG TERME

**Taux de croissance réels du PIB et des dépenses militaires des principales puissances militaires[1], taux de croissance annuel composé 1991-2011, en %**




[1] Comprend les 15 nations présentant les budgets de défense les plus importants en 2011, et représentant environ 83 % des dépenses militaires à l'échelle mondiale.
[2] Pour la Russie, les données de 1992 sur les dépenses militaires sont utilisées à la place de celle de 1991, en raison d'un manque de données disponibles.
Source : McKinsey's Global Growth Model; Stockholm International Peace Research Institute

Ainsi, à l'échelle mondiale, les besoins en matière de défense ont évolué rapidement. Les États-Unis redéfinissent notamment leurs besoins en fonction de leurs nouvelles priorités relatives à la défense, de réductions budgétaires imminentes et de leur retrait de grandes zones de conflit. En outre, comme le DoD met moins l'accent sur des plateformes coûteuses, les entreprises américaines commencent à axer leurs efforts sur les capacités spécialisées qui s'adaptent aux plateformes existantes. Ce faisant, elles concurrencent plus directement les entreprises canadiennes qui exploitent actuellement ces créneaux aux États-Unis, ou qui pourraient éventuellement les exploiter. Les entrepreneurs américains se préparent aux réductions prévues des dépenses en procédant à une consolidation verticale de leurs activités et en se diversifiant horizontalement dans des domaines commerciaux connexes, en particulier les technologies de l'information, la logistique et la maintenance, tous des domaines dans lesquels le Canada possède un savoir-faire.

Selon le rapport *Le Canada d'abord - exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*, présenté en février 2013 par Tom Jenkins, cette situation pose des menaces pour les fournisseurs canadiens, mais leur offre également des possibilités : « d'un côté, la menace est qu'on a une baisse globale des activités aux États-Unis et sur les autres marchés étrangers parce que les entrepreneurs principaux s'adaptent aux nouvelles réalités commerciales; dans le même temps, cela est compensé par de nouvelles possibilités de croissance pour les entreprises canadiennes dans des créneaux exclusifs qui complètent les capacités des É.-U. En outre, il y a un potentiel de croissance commerciale sur le marché canadien de l'approvisionnement militaire, qui est en relativement bonne santé, avec une augmentation de l'influence du gouvernement dans les négociations avec les entrepreneurs principaux cherchant à compenser la baisse de leur chiffre d'affaires sur d'autres marchés »[2].

Au cours des dernières années, le Canada a réussi à diversifier rapidement ses échanges commerciaux, notamment parce que les entreprises se sont adaptées aux réalités économiques des marchés traditionnels et en raison de la forte demande provenant des marchés émergents, où l'augmentation des dépenses des consommateurs, des entreprises et des gouvernements donne lieu à des occasions d'affaires dans tous les secteurs. L'innovation permettra à l'industrie canadienne de la défense d'amorcer une nouvelle étape de croissance, en misant sur une diversification dans d'autres secteurs, comme les sciences de la vie, l'économie numérique et les technologies de l'environnement.

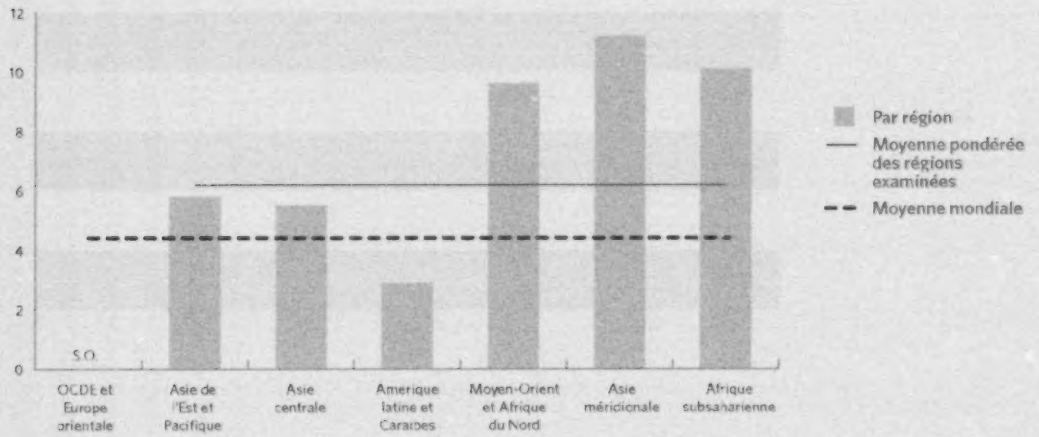
La croissance économique des marchés émergents stimule la réalisation de grands projets d'infrastructure et suscite une forte demande de ressources naturelles. Les besoins en matière d'infrastructure des économies émergentes sont estimés à environ 1,1 billion de dollars américains[3]. Le graphique ci-dessous présente une estimation des investissements annuels que les régions doivent injecter dans leurs infrastructures économiques (entretien et nouveaux bâtiments) afin de demeurer concurrentielles. Les investissements en question varient de 3 % du produit intérieur brut (PIB), dans les économies développées, à 9 % ou plus du PIB, dans les économies émergentes, et même à 15 % du PIB, dans certains pays à très faible revenu[4]. Tous les pays n'ont pas les moyens d'aller de l'avant avec ces investissements, et l'instabilité économique mondiale récente a eu pour effet de ralentir le début de l'exécution des projets.

[2] Jenkins, Tom, « *Le Canada d'abord - Exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés* », 12 février 2013. Consulté le 24 mai 2013 à la page : http://news.gc.ca/web/article-eng.do?mthd=tp&crtr.page=1&nid=719959&crtr.tp1D=1

[3] « Appuyer le développement d'infrastructures dans les pays à faible revenu : présentation au G-20 par le Groupe de travail sur les infrastructures des BMD ». Rapport provisoire, juin 2011, p. 2.8.

[4] Forum économique mondial, *Strategic Infrastructure*. Septembre 2012, p.3

**INVESTISSEMENTS ANNUELS DANS LES INFRASTRUCTURES ET LEUR ENTRETIEN (% DU PIB)**




Sources : Moyenne mondiale fondée sur les données de l'annexe 2. Données pour chaque région tirées de *Supporting Infrastructure Development in Low – Income Countries: Submission to the G20 by the MDB Working Group on Infrastructure, Interim Report*, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement et coll., juin 2011, p. 2.8

Afin d'aider les entreprises canadiennes à profiter des débouchés qui s'offrent dans de nombreux marchés émergents et en développement, y compris en Afrique et en Amérique latine, la CCC doit constamment innover pour trouver du financement, obtenir les autorisations officielles et établir des équipes d'experts diversifiées et expérimentées permettant d'exécuter des projets d'infrastructure complexes. Le manque de projets susceptibles de bénéficier d'un concours financier constitue l'un des principaux obstacles à la participation accrue du secteur privé dans le domaine des infrastructures dans les pays à faible revenu. Cette situation est le résultat de plusieurs facteurs : la faiblesse des cadres juridiques et réglementaires, l'expertise limitée en matière de partenariats public-privé et l'insuffisance des ressources disponibles pour planifier les projets.

Dans ce contexte, la CCC continue de constater le rôle crucial que les contrats de gouvernement à gouvernement peuvent jouer dans certains marchés. La participation de la CCC facilite la conclusion rapide de contrats directs de gouvernement à gouvernement. De plus, la CCC peut contribuer à diminuer les risques liés au recouvrement des créances et les coûts d'expansion des affaires à l'étranger et permettre aux petits exportateurs canadiens de négocier des contrats et des modalités de paiement plus favorables. La CCC soutient aussi les entreprises canadiennes qui cherchent à profiter d'occasions d'affaires à l'échelle internationale par des pratiques commerciales éthiques. Cet appui procure aux exportateurs canadiens de nouveaux outils pour se démarquer de la concurrence. Toutefois, pour fournir cette aide, la CCC a besoin de ressources, à la fois humaines et financières, afin d'assurer une présence sur les marchés clés qui lui permettra d'établir les relations stratégiques essentielles au succès des entreprises canadiennes.

# OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2012-13 ET RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Le rapport annuel 2012 13 met en lumière la valeur apportée par la CCC à titre d'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du gouvernement du Canada. La CCC a pour mandat d'aider les entreprises canadiennes à accéder aux marchés mondiaux en encourageant et en facilitant les ventes aux gouvernements étrangers, principalement dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure. Plus précisément, la Corporation garantit la bonne exécution des contrats auprès des gouvernements étrangers, ce qui atténue les risques et les incite encore davantage à s'approvisionner au Canada.

Les activités de la CCC sont habituellement axées sur de grands projets dont la réalisation peut s'échelonner sur une période de trois à cinq années. L'incertitude économique et politique qui règne à l'échelle planétaire a encore allongé les échéanciers d'approbation et de mise en œuvre de grands projets d'infrastructure et de défense. Alors que les compressions ont commencé à se faire sentir sur les dépenses du DoD aux États-Unis, la CCC a fait porter ses efforts sur de nouveaux marchés, comme l'Afrique, l'Amérique latine et le Moyen-Orient. Fait remarquable dans la conjoncture internationale actuelle, la CCC a réussi à dépasser plusieurs de ses objectifs de rendement. Il importe de souligner que la valeur des contrats signés dans le secteur de l'APPD a été directement touchée par l'enjeu concernant le « séquestre » budgétaire et les réductions des dépenses qui en ont découlé dans le domaine de la défense aux États-Unis. Néanmoins, le bon rendement de la CCC dans le commerce mondial est de toute évidence attribuable au nouvel élan que la Corporation a insufflé à sa stratégie de développement des affaires, qui a mené à l'établissement d'une solide filière de projets englobant un plus grand nombre de possibilités en Afrique, en Amérique latine et au Moyen-Orient, dont la réalisation sera un gage de croissance à court terme.

Le modèle opérationnel de la Corporation repose sur son mandat bien défini, qui consiste à aider les exportateurs canadiens à faire des affaires en leur offrant des services de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux. La CCC remplit ce mandat en renforçant l'avantage concurrentiel des exportateurs canadiens, tout en entretenant continuellement ses relations avec les parties intéressées et ses partenaires. En tant qu'agence de passation de contrats du gouvernement du Canada, la CCC veille à se doter de politiques et de processus d'approvisionnement et de passation de contrats rigoureux et conformes aux normes reconnues internationalement. À titre d'institution du gouvernement fédéral, la CCC est également fière de pouvoir affirmer que son bassin de fournisseurs est principalement composé de PME.

À noter également que la CCC rend compte de son Plan d'entreprise 2011-2012 en plus des nouvelles cibles développées pour l'année financière 2012-2013. L'approbation du gouvernement pour le Plan d'entreprise de 2012-2013 a été retardée en raison de la revue du mandat lancée en septembre 2011. La CCC est en attente de directives du Ministre du commerce international, lesquelles donneront le ton aux prochains Plans d'entreprise de la Corporation.

Les Plans d'entreprise 2011-12 et 2012-13 reposaient sur les mêmes assises: des investissements importants dans le personnel, les processus et les systèmes de la CCC. La stratégie de la Corporation visait à intégrer les meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance, de gestion du risque et de gestion du rendement, et ses objectifs stratégiques étaient articulés autour de trois grands piliers afin d'exécuter son mandat de manière optimale.

| ACCROÎTRE L'ACCÈS DES EXPORTATEURS CANADIENS AUX MARCHÉS ÉTRANGERS | CONTRIBUER À AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE DU CANADA À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE AU MOYEN DES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES | ATTEINDRE L'INNOVATION ET L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE |
|---|---|---|
| Être un partenaire de confiance du gouvernement du Canada pour promouvoir et vendre les capacités canadiennes, principalement pour les biens et services liés à la défense, la sécurité et l'infrastructure, pour accroître les exportations canadiennes et l'accès aux marchés des exportateurs canadiens afin de créer ou de conserver des emplois au Canada. | Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes novateurs au sein du gouvernement fédéral, en ce qui a trait au commerce international et à l'infrastructure industrielle de la défense, afin de renforcer la compétitivité des exportateurs canadiens dans le marché mondial en constante évolution. | Être reconnu comme un organisme privilégié d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux qui favorise la collaboration, la crédibilité et la compétitivité, ainsi que ses solutions novatrices, efficaces et efficientes de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, qui minimisent le risque, grâce à l'excellence de son effectif, de ses processus et de ses systèmes. |

## PILIER 1 :

## Accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers

La CCC est un acteur de longue date au sein de l'infrastructure industrielle de défense intégrée nord-américaine, puisqu'elle administre depuis plus d'un demi-siècle pour le compte du gouvernement du Canada l'APPD avec les États-Unis. C'est ainsi qu'elle est devenue au fil du temps un partenaire de confiance pour le gouvernement américain et un outil commercial important pour les exportateurs canadiens. Ces dernières années, la CCC a élargi ses activités aux ventes dans les domaines de la défense et de la sécurité mondiales (DSM) et des affaires commerciales internationales (ACI), tout en continuant d'appuyer les priorités du gouvernement du Canada, notamment par la passation de contrats dans le cadre de programmes de contribution fédéraux et la gestion de bureaux de développement commercial en Chine pour le compte du MAECI. Cette stratégie donne de bons résultats, en dépit de l'agitation économique mondiale, et a entraîné une hausse marquée de la valeur totale des contrats signés par la Corporation et des frais de service facturés au cours des cinq dernières années.

| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 2012-13 | INDICATEURS DE RENDEMENT ORGANISATIONNEL | RÉSULTATS 2010-11 | RÉSULTATS 2011-12 | CIBLES 2012-13 | RÉSULTATS 2012-13 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers :**<br>• entretenir la relation de collaboration avec le DoD et la NASA afin de soutenir les exportations canadiennes, à titre d'administrateur de l'APPD pour le compte du gouvernement du Canada;<br>• accroître les ventes canadiennes dans les domaines de la défense et de la sécurité mondiales aux gouvernements de nations alliées ou d'optique commune;<br>• augmenter les ventes canadiennes liées aux affaires commerciales internationales avec les gouvernements de marchés émergents et en développement;<br>• en offrant des services d'approvisionnement efficaces et transparents de manière à ouvrir davantage de possibilités aux exportateurs canadiens en appui aux objectifs des programmes internationaux du gouvernement du Canada;<br>• continuer d'atténuer les risques des entreprises canadiennes qui exportent à Cuba. | • Valeur des contrats signés | 1,6 G$ | 1,8 G$ | 1,5 G$ | 1,0 G$ |
| | Secteur de l'APPD | 1,4 G$ | 1,5 G$ | 1,2 G$ | 577,4 M$ |
| | Secteur DSM | 70,1 M$ | 32,7 M$ | 102,4 M$ | 138,4 M$ |
| | Secteur ACI | 10,0 M$ | 169,3 M$ | 167,6 M$ | 169,2 M$ |
| | Contrats à Cuba | 48,3 M$ | 68,4 M$ | 60,0 M$ | 39,0 M$ |
| | Services d'approvisionnement | 28,3 M$ | 8,2 M$ | 30,0 M$ | 17,2 M$ |
| | • Frais de service | 12,9 M$ | 12,7 M$ | 14,3 M$ | 15,2 M$ |
| | • Nombre d'exportateurs canadiens ayant des contrats grâce à la CCC | 195 | 218 | 200 | 210 |
| | • Nombre de pays où la CCC a des contrats/ est active | 68 | 54 | 60 | 72 |
| | • Dépenses de remédiation de contrats | (1,0) M$ | 52 000 $ | 100 000 $ | néant |

Lors de la rédaction de son Plan d'entreprise 2011-12, la CCC prévoyait que la crise économique mondiale se résorberait de manière significative tout au long de 2011-12, comme semblaient l'indiquer de nombreuses prévisions économiques à ce moment. Au moment de la préparation du Plan d'entreprise 2012-13, il était cependant devenu manifeste que les scénarios de croissance les plus optimistes ne se réaliseraient pas, de sorte que les cibles ont été révisées à un niveau plus réaliste.

Pour les entreprises canadiennes, cet environnement plus difficile s'est traduit par une croissance plus faible que prévu des exportations en 2012. Cette situation s'explique par la conjoncture économique internationale, qui a eu pour effet d'accroître la concurrence sur les marchés et de réduire les débouchés pour les exportateurs canadiens, en particulier les petites entreprises. Dans ce contexte, les résultats de la Corporation sont d'autant plus impressionnants, puisqu'elle a atteint son objectif en travaillant avec 210 exportateurs canadiens, dont plus de 60 % sont des PME, dans 72 pays, dont les États-Unis, l'Arabie saoudite, le Ghana, le Kenya, l'Équateur, la Colombie et le Pérou, où de solides filières de projets ont été établies en vue d'être développées dans les années à venir.

La CCC a vu diminuer son volume d'affaires avec le département de la Défense américain dans le cadre de l'APPD, sous l'effet de la crise relative à la politique budgétaire aux États-Unis qui a limité la croissance dans ce marché en 2012 et en 2013. Avec des contrats signés d'une valeur de 577,4 millions de dollars, ce qui représente la moitié de la cible fixée pour 2012-13, la Corporation a exécuté plus de 2 000 contrats et amendements dans le secteur de l'APPD, soutenant ainsi plus de 100 entreprises canadiennes et au-delà de 20 000 emplois au Canada. Tout au long de l'exercice, la CCC a joué un rôle de premier plan pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens dans le marché américain, par des représentations actives auprès des responsables des achats du DoD et d'autres hauts représentants du gouvernement américain. La Corporation continue d'entretenir de solides relations avec des dirigeants clés du DoD et poursuit son important travail de sensibilisation auprès d'eux, malgré les contraintes exercées sur les budgets de la défense aux États-Unis, afin de préserver l'accès privilégié à ce marché pour les exportateurs canadiens des secteurs de la défense et de la sécurité, de renforcer la stratégie d'approvisionnement militaire du gouvernement du Canada et de maintenir une infrastructure industrielle intégrée dans le domaine de la défense en Amérique du Nord.

Les exportateurs canadiens ont continué de diversifier leurs offres de produits et de services et de cibler de nouveaux débouchés dans les marchés émergents, où la croissance des dépenses des consommateurs, des entreprises et des gouvernements se poursuit. Dans ce contexte, la CCC a doté ses secteurs d'activité DSM et ACI de stratégies proactives axées sur les exportateurs et des marchés prioritaires, comme la Colombie, le Pérou, le Moyen-Orient, le Ghana et le Kenya, où elle s'emploie encore plus activement à établir des liens avec les acheteurs étrangers pour créer des débouchés et appuyer les exportateurs canadiens dans ces marchés exigeants où la concurrence internationale s'intensifie.

Au cours de l'exercice, des investissements ont été réalisés pour renforcer les capacités internes de la Corporation au moyen d'un solide ensemble de politiques sur le développement des affaires, qui encadre les efforts des employés. La Corporation s'est aussi appliquée à promouvoir une approache pangouvernementale, notamment avec le Service des délégués commerciaux (SDC) du MAECI et EDC, en vue d'harmoniser les initiatives en matière d'accès aux marchés. À l'avenir, cette façon de faire donnera lieu à des solutions globales intégrant le financement, la structuration et la gestion des contrats, l'assurance de la qualité et le transfert des connaissances opérationnelles.

Grâce à ces activités, la Corporation a été en mesure de générer des résultats positifs. Dans le secteur DSM, la CCC a signé 45 contrats et amendements se chiffrant à une valeur totale de 138,4 millions de dollars en 2012-13, un résultat qui dépasse de 35 % la cible fixée dans le Plan d'entreprise. La Corporation a aussi poursuivi ses efforts dans divers pays. En Colombie, la CCC a notamment facilité la signature d'un contrat de 37,5 millions de dollars pour des hélicoptères Bell et d'un contrat de 65,2 millions de dollars portant sur des VBL produits par General Dynamics Land Systems (GDLS)-Canada, ouvrant ainsi un nouveau marché à cette entreprise. Au Pérou, la CCC exécute trois contrats d'une valeur totale d'environ 81,2 millions de dollars, qui englobent la vente d'appareils Viking aux forces aériennes péruviennes ainsi que la fourniture au ministère de l'Intérieur d'un système d'information balistique intégré avec Forensic Technology Inc. et d'un système informatisé d'identification dactyloscopique avec Morpho Canada.

Dans le secteur des ACI, la CCC a signé 94 contrats et amendements d'une valeur totale de 208 millions de dollars. Au Ghana, la Corporation a achevé le projet de la centrale thermique T3 de Takoradi en collaboration avec Magellan Aerospace de Mississauga, en Ontario. En Équateur, la construction du nouvel aéroport de Quito a été achevée, un important projet de développement régional évalué à 534,5 millions de dollars réalisé par la CCC avec la société torontoise Aecon Construction Ltd. L'honorable Diane Ablonczy, ministre d'État des Affaires étrangères (Amériques et Affaires consulaires) a assisté à l'inauguration du nouvel aéroport en février 2013. Au Kenya, la Corporation a monté et réalisé dans des délais très courts avec Morpho Canada un projet d'une valeur totale de 71,5 millions de dollars en vue de la fourniture d'un système d'enregistrement biométrique des électeurs à temps pour les élections kenyanes.

En 2013-14 et au cours des exercices ultérieurs, la CCC continuera de s'employer à accroître les débouchés dans les secteurs DSM et ACI dans les pays ciblés, afin de consolider sa solide filière de projets au bénéfice des exportateurs canadiens, en collaboration avec ceux-ci. En tirant parti de ses efforts de réseautage soutenus et ciblés, la Corporation a signé 78 partenariats stratégiques avec des exportateurs canadiens et des acheteurs étrangers, dépassant de 40 % la cible fixée dans le Plan d'entreprise. Dans bien des cas, ces partenariats ont été établis dans la foulée d'accords commerciaux internationaux conclus par le gouvernement du Canada, par exemple en Colombie et au Pérou, mais ils attestent aussi des avantages indiscutables que la proposition de valeur de la CCC procure aux exportateurs canadiens.

Au cours de l'exercice, la CCC a élaboré avec EDC une stratégie en vue de lui transférer ses activités de financement des opérations commerciales à Cuba. Une fois réalisé, le transfert de ces responsabilités assurera une harmonisation plus complète des activités et la CCC et EDC pourront travailler en collaboration plus étroite pour chercher de nouveaux débouchés commerciaux dans le cadre des contrats passés de gouvernement à gouvernement avec Cuba dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme. En 2012-13, la Corporation a signé 44 contrats et amendements d'une valeur totale de 39,0 millions de dollars entre des acheteurs cubains et des exportateurs canadiens dans ces secteurs.

En offrant ses services à titre d'agent d'approvisionnement international au MAECI, la CCC a continué de faciliter l'acquisition et la fourniture de produits et de services destinés à être utilisés à l'étranger dans le cadre d'interventions d'urgence ou d'initiatives de reconstruction internationales du gouvernement du Canada. Par exemple, la CCC a établi une collaboration continue avec la Direction de la sécurité et de la préparation aux situations d'urgence du MAECI, afin que les entreprises canadiennes puissent participer aux interventions d'urgence à la suite de catastrophes naturelles et aux efforts de reconstruction du Canada à l'étranger. La Corporation continuera à appuyer les initiatives commerciales internationales du Canada en faisant mieux connaître la façon dont ses services d'approvisionnement peuvent appuyer les programmes d'aide internationale du gouvernement du Canada. En 2012-13, la CCC a signé 161 contrats et amendements d'une valeur totale de 17,2 millions de dollars dans son secteur d'activité lié aux services d'approvisionnement.

La Corporation a continué en 2012-13 d'appuyer les priorités du gouvernement en administrant six bureaux de représentation en Chine pour le compte du MAECI. Cet arrangement fait en sorte que la CCC demeure en mesure de s'adapter aux besoins en évolution constante du gouvernement du Canada, tout en assurant une saine gestion des ressources afin de maximiser les économies.

Conformément aux mesures de rationalisation des coûts prévues dans les budgets du gouvernement de 2010 jusqu'à 2013, la Corporation a poursuivi son entente de services partagés avec PPP Canada de façon à générer des économies d'échelle par la prestation de services aux deux organisations. Cette entente permet aux deux organisations d'utiliser de façon optimale leurs ressources internes, tout en bénéficiant de services des plus modernes en matière de gestion des ressources humaines, des technologies de l'information et des installations, d'approvisionnement, de services juridiques et de gouvernance.

## PILIER 2 :

## Renforcer la compétitivité internationale du Canada en contribuant à l'élaboration des politiques gouvernementales

À titre de société d'État, la CCC jouit d'une position unique pour contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales. Grâce à sa collaboration de longue date avec les entreprises canadiennes dans les marchés de l'approvisionnement public, la CCC connaît bien les défis que doivent relever ces dernières et peut communiquer cette information aux responsables de l'élaboration des politiques du gouvernement du Canada. Les vastes réseaux de relations et partenariats de la CCC lui permettent de suivre de près l'élaboration des politiques officielles et de maintenir un dialogue régulier avec les décideurs, à la fois au Canada et dans les pays ciblés. La Corporation se réjouit à la perspective de jouer un plus grand rôle à cet égard.

| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 2012-13 | INDICATEURS DE RENDEMENT ORGANISATIONNEL | RÉSULTATS 2010-11 | RÉSULTATS 2011-12 | CIBLES 2012-13 | RÉSULTATS 2012-13 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Renforcer la compétitivité internationale du Canada en contribuant à l'élaboration des politiques gouvernementales :**<br>• optimiser l'exécution du mandat de la CCC, en tenant compte de l'examen du mandat de la CCC demandé par le ministre du Commerce international, afin d'appuyer les efforts pour faire avancer et harmoniser les initiatives commerciales internationales du Canada;<br>• faire mieux connaître et comprendre l'importance d'une infrastructure industrielle intégrée dans le domaine de la défense en Amérique du Nord afin de consolider la position de l'APPD à titre d'élément clé de la sécurité nord-américaine;<br>• jouer un rôle central dans le portefeuille du commerce international du gouvernement afin de faciliter les exportations canadiennes;<br>• faire mieux connaître la façon dont les services d'approvisionnement de la CCC peuvent appuyer les programmes d'aide internationaux du gouvernement du Canada;<br>• continuer de promouvoir la CCC à titre de fournisseur de services d'approvisionnement dans le cadre des interventions d'urgence et des initiatives de reconstruction internationales du Canada. | • Valeur totale des opérations commerciales et services d'approvisionnement * | 1,67 G$ | 2,54 G$ | 2,36 G$ | 2,26 G$ |
| | • Nombre de partenariats stratégiques | 22 | 28 | 55 | 78 |
| | • Nombre d'emplois créés ou conservés grâce aux opérations commerciales et aux services d'approvisionnement de la CCC* | 18 370 | 27 940 | 25 960 | 24 860 |

*Selon une analyse économique, chaque milliard de dollars de nouvelles exportations assure la création ou le maintien d'environ 11 000 emplois.

En 2012-13, la CCC est demeurée résolue à appuyer les priorités du gouvernement du Canada en remplissant son mandat de façon à accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés d'approvisionnement public étrangers et à favoriser la croissance et la création d'emplois au Canada. La Corporation a apporté une contribution concrète aux politiques du gouvernement au cours du dernier exercice en assurant la création ou le maintien de 24 860 emplois pour les Canadiens. Même si ce nombre est légèrement inférieur au résultat de l'an dernier, il illustre la capacité de la CCC de produire des résultats dans une conjoncture économique difficile. En outre, plus de 20 % des emplois dans le secteur de la défense et de la sécurité sont liés aux ventes à l'exportation facilitées par la CCC.[5]

L'exercice 2012-13 a aussi été marqué par un certain nombre d'initiatives stratégiques du gouvernement, qui ont fait ressortir l'importance des exportations canadiennes et élevé au rang de priorité l'établissement d'une démarche concertée à l'échelle du gouvernement dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'aérospatiale. À cet égard, la CCC a apporté des contributions de premier plan aux travaux de M. Tom Jenkins, conseiller spécial auprès de la ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, qui a été chargé d'élaborer une nouvelle stratégie pour tirer le meilleur parti des investissements dans la défense. Son rapport, intitulé *Le Canada d'abord - exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*, a été publié en février 2013 et met en lumière le rôle important de l'approvisionnement militaire pour l'économie du Canada. Les conclusions du rapport cadrent bien avec le mandat de la Corporation, qui cherche à améliorer l'accès aux marchés étrangers pour ce segment de l'industrie. De plus, la CCC a contribué à l'examen du secteur de l'aérospatiale réalisé par l'honorable David L. Emerson, dont le rapport a été soumis au ministre de l'Industrie en novembre 2012. Là encore, la Corporation a pu mettre à profit les connaissances privilégiées qu'elle a acquises au fil des ans dans le cadre de son travail avec les fournisseurs canadiens sur les marchés mondiaux afin d'appuyer l'élaboration de politiques gouvernementales.

Grâce à ses activités récentes de développements des affaires, la CCC a réussi à mieux faire connaître ses services auprès des acheteurs des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens. En tant que membre du Comité sur le commerce de la défense à l'ambassade du Canada à Washington, du Conseil consultatif sur l'aérospatiale du MAECI, et grâce à sa participation active au sein d'associations sectorielles comme l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), l'Association des industries aérospatiales du Canada (AIAC) et la National Defense Industrial Association (NDIA) des États-Unis, la Corporation a fait des progrès en vue d'établir des réseaux de partage des connaissances englobant l'ensemble des responsables en matière de politiques publiques et a travaillé pour contrer les tendances protectionnistes à l'échelle mondiale.

À titre d'administrateur de l'APPD avec les États-Unis pour le compte du gouvernement du Canada, la CCC joue un rôle stratégique pour faire mieux connaître les capacités canadiennes dans les secteurs de la défense et de la sécurité. À cette fin, la Corporation a fait la promotion de l'APPD et de l'infrastructure industrielle de défense intégrée de l'Amérique du Nord à Washington, auprès de décideurs de tous les échelons. De plus, la Corporation a collaboré avec le MAECI pour s'opposer à l'adoption de mesures commerciales protectionnistes aux États-Unis et protéger l'accès des exportateurs canadiens à ce marché clé. La Corporation a participé à divers événements commerciaux liés au secteur de la défense, faisant la promotion de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine, comme la Sea, Air and Space Exhibition 2012, le Space Symposium 2012, COMDEF 2012 et l'exposition 2012 de l'Association of the U.S. Army (AUSA). De surcroît, la CCC a siégé à plusieurs conseils et comités du gouvernement du Canada, de l'industrie et du DoD et a travaillé avec le SDC du MAECI pour coordonner leurs activités commerciales touchant le domaine de la défense dans l'ensemble du marché américain.

En plus de ses secteurs d'activité centraux, la CCC a fourni des services en 2012-13 pour appuyer l'exécution d'autres priorités du gouvernement du Canada. La CCC a continué de faire la preuve de son efficacité en appuyant d'importants programmes internationaux du gouvernement fédéral. Par exemple, la Corporation a continué de soutenir les efforts du GTSR du MAECI en réalisant des projets de reconstruction nécessaires à la suite du séisme qui a frappé Haïti en 2010. Le Canada apporte un soutien considérable à Haïti dans le cadre d'un effort pangouvernemental, qui a notamment compris l'achat et la livraison de matériel très divers dans le cadre du Projet d'équipement de rétablissement rapide de la Police nationale d'Haïti (PNH). Au cours de ce projet, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec le MAECI pour résoudre les difficultés découlant des contretemps associés à l'importation dans une région à la stabilité précaire.

Dans le Budget de 2012, le gouvernement a présenté son ambitieux programme commercial et exprimé sa volonté de conclure des accords de libre-échange (ALE) avec différents

[5] KPMG, *Economic Impact of the Defence and Security Industry in Canada*, mai 2012. Consulté en mai 2013 à l'adresse : https://www.defenceandsecurity.ca/UserFiles/File/IE/KPMG.html

pays du monde, sur la base de sa Stratégie commerciale mondiale. La CCC joue un rôle complémentaire dans l'exécution de ces orientations stratégiques, étant donné qu'elle œuvre à assurer l'accès aux marchés non seulement dans les pays où le Canada bénéficie d'un ALE, mais aussi dans des pays avec lesquels le Canada n'a pas encore conclu d'ALE, ce qui est souvent le cas pour les projets d'infrastructure dans les pays émergents ou en développement, et dans des secteurs qui sont généralement exclus des accords commerciaux, comme la défense et la sécurité. En 2012-13, la CCC a contribué activement à la mise à jour de la Stratégie commerciale mondiale, en faisant ressortir que ses efforts pour accroître l'accès des exportateurs canadiens aux marchés étrangers viennent soutenir directement le programme de stimulation du commerce du gouvernement.

De plus, comme par le passé, la CCC a participé activement aux missions commerciales dirigées par le ministre du Commerce international en Libye, au Pérou, en Russie, au Ghana et au Nigéria, afin de représenter les intérêts des exportateurs canadiens et de repérer des occasions d'affaires dans les secteurs de la défense, de la sécurité et des infrastructures. La Corporation a également élargi ses relations avec les conseillers politiques du ministère de la Défense nationale (MDN) afin de mettre à profit le réseau d'Attachés militaires en poste dans le monde entier, de tirer parti des Accords de coopération en matière de défense et d'obtenir une meilleure vue d'ensemble des possibilités dans les secteurs de la défense et de la sécurité. Ces efforts concernant les politiques et la contribution de la CCC à la mise à jour de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada font en sorte que les intérêts des entreprises canadiennes sont continuellement représentés dans les cercles des politiques du gouvernement.

Au début de 2011, le MAECI a lancé un examen sur la manière dont la CCC remplit son mandat. Bien que mené par le MAECI, cet examen a été réalisé par un expert-conseil externe dans l'objectif d'évaluer le rôle de la CCC sur les marchés d'approvisionnement publics mondiaux et la façon dont les secteurs d'activité actuels de la CCC répondent aux besoins en constante évolution des exportateurs canadiens et permettent d'atteindre les objectifs stratégiques du Canada. La Corporation s'est employée à donner suite aux constatations de l'examen en continuant d'améliorer ses services et ses activités commerciales. Au cours de l'exercice 2012-13, la CCC a axé ses efforts sur les initiatives décrites ci-après.

En premier lieu, la CCC est en voie de transférer à EDC ses activités de financement des opérations commerciales à Cuba afin que les exportateurs canadiens puissent mieux bénéficier des points forts de chaque institution : produits et services de financement et d'assurance dans le cas d'EDC et passation de contrats de gouvernement à gouvernement en ce qui concerne la CCC.

Deuxièmement, la CCC a perfectionné sa méthode pour déterminer les avantages que ses différents secteurs d'activité procurent aux Canadiens. Entre autres, une analyse financière approfondie des dépenses associées à la gestion des contrats dans le cadre de l'APPD a été réalisée afin d'établir clairement les coûts de fonctionnement par rapport aux crédits parlementaires que reçoit la CCC pour administrer cet accord et les retombées positives créées pour les exportateurs canadiens. De plus, la CCC a prodigué de nombreux avis au MAECI et aux organismes centraux au sujet de l'APPD et de ses activités connexes, afin qu'ils disposent de toute l'information nécessaire en vue de la tenue de négociations avec les États-Unis concernant une entente de large portée sur l'approvisionnement réciproque dans le domaine de la défense.

Troisièmement, la Corporation a accru la transparence de sa stratégie d'établissement des prix dans les secteurs DSM et ACI en la diffusant sur son site Web. La stratégie d'établissement des prix est fondée sur l'évaluation des risques et sur un rigoureux processus de vérification préalable des fournisseurs, qui englobe leurs compétences administratives, financières et techniques et leur capacité à exécuter des projets internationaux.

Quatrièmement, la Corporation s'est employée à faire en sorte que les activités ne se chevauchent pas ou ne soient pas répétées inutilement au sein du portefeuille du commerce international en commençant à établir des protocoles d'entente avec le SDC du MAECI et EDC afin de mieux définir les domaines d'action et de collaboration.

En cinquième lieu, la CCC a cherché à améliorer son système détaillé de suivi des dépenses, dans lequel les recettes et les dépenses sont ventilées par contrat, afin d'appuyer l'élaboration des analyses et des prévisions financières par secteur d'activité et de permettre des analyses comparatives des coûts pour les futurs projets, dans le but de mieux gérer ses ressources.

Enfin, la CCC a travaillé à la conception d'un système de suivi pour saisir des données relatives à la taille des entreprises des exportateurs clients, afin d'améliorer le soutien accordé aux PME et l'établissement de rapports à cet égard.

## PILIER 3 :

## Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle

Tout au long de 2012-13, l'innovation et l'excellence opérationnelle sont demeurées au cœur des activités de la CCC et à l'origine d'investissements continus dans le personnel, les processus et les systèmes. Dans un contexte mondial difficile marqué par des risques accrus, une démographie en évolution et une incertitude économique et politique constante, ces investissements ont permis à la CCC d'améliorer significativement ses processus opérationnels, de réaliser des gains d'efficacité et d'accroître l'accès des exportateurs canadiens à des marchés clés. Ces investissements reposent sur l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des risques, des contrats et du rendement.

| OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 2012-13 | INDICATEURS DE RENDEMENT ORGANISATIONNEL | RÉSULTATS 2010-11 | RÉSULTATS 2011-12 | CIBLES 2012-13 | RÉSULTATS 2012-13 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Atteindre l'innovation et l'excellence opérationnelle :**<br>• continuer de trouver et de prendre des mesures permettant de réaliser des gains d'efficacité en application de l'Examen stratégique et fonctionnel (ESF) ainsi que des économies de coûts permanentes;<br>• assurer le renforcement des capacités et des stratégies de la CCC en matière de ventes et de développement des affaires;<br>• investir dans les activités liées à l'APPD afin d'améliorer les relations avec les clients et de réaliser des gains d'efficacité;<br>• continuer d'appliquer la stratégie renouvelée de la CCC en matière de RH, en mettant l'accent sur l'apprentissage et le perfectionnement;<br>• renouveler le cadre de gestion de l'information de la CCC de façon à appuyer la stratégie de croissance. | **Stabilité financière, évaluée selon :** | | | | |
| | • résultats/excédent (déficit) d'exploitation | 1,7 M$ | 0,2 M$ | (0,1) M$[1] | 1,3 M$ |
| | • hausse annuelle des frais de service | 27 % | (1 %) | 11 % | 20 % |
| | • hausse annuelle des frais d'administration | 10 % | 2 % | 1 % | 0 %[2] |
| | • ratio frais d'administration/ revenus bruts | 1,7 % | 1,15 % | 1,25 % | 1,28 %[2] |
| | • ratio dépenses indirectes/ dépenses totales | 38 % | 37 % | 32 % | 37 %[2] |
| | **Efficacité des processus, évaluée selon :** | | | | |
| | • conformité aux modalités de paiement des contrats commerciaux | 98 % | 98 % | 99 % | 100 % |
| | **Efficacité de la gestion des risques, évaluée selon :** | | | | |
| | • ratio dépenses de remédiation de contrats/opérations commerciales | (0,06) %[3] | 0,00 % | 0,01 % | 0,00 % |
| | **Dynamisme du milieu de travail, évalué selon :** | | | | |
| | • pourcentage d'employés qui estiment posséder les outils nécessaires pour accomplir leur travail | 76 % | 73 % | ≥77 % | 83 % |
| | • pourcentage des employés qui estiment être appuyés dans leur perfectionnement | 52 % | 60 % | ≥60 % | 76 % |
| | • roulement du personnel | 3,75 % | 5,56 % | ≤5 % | 6,4 %[4] |

[1] Le Conseil d'administration a autorisé un investissement ponctuel rattaché à la transition en vue de réaliser à l'interne des tâches auparavant confiées à TPSGC, ce qui a causé la prévision d'un déficit de fonctionnement temporaire en 2011-12 et en 2012-13. Cet investissement permettra d'éviter des coûts de l'ordre de 6 millions de dollars au cours de la période d'application du Plan d'entreprise et produira ainsi un rendement de 168 %.

[2] Si l'on exclut certains coûts et investissements ponctuels rattachés à la suppression de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire (0,7 M$ en 2012-13) et à la transition de la Corporation dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels de l'APPD (1,1 M$ en 2012-13), les montants s'établissent à 0,3 M$ en 2011-12 et à néant en 2010-11, respectivement.

[3] Les sommes entre parenthèses représentent les recouvrements au titre des dépenses de remédiation de contrats.

[4] En raison du déclin des dépenses militaires aux États-Unis (APPD) en 2012-13, le taux de roulement tient compte des postes vacants qui n'ont pas été comblés.

Dans le cadre de ses efforts pour parvenir à l'excellence sur le plan opérationnel, la CCC a continué de gérer avec prudence ses dépenses et investissements en fonction de ses revenus et flux de trésorerie et conformément à l'esprit des mesures de limitation des coûts prévues dans les budgets du gouvernement de 2010 à 2013. La CCC a conçu et mis en œuvre un Plan de rentabilité en 2010, qui demeurera axé sur les gains d'efficacité permettant de générer de la valeur et de meilleurs résultats à la fois pour le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens. Il convient de noter que les services de rémunération de la CCC sont désormais assurés à l'externe, au meilleur coût possible, ce qui a permis des économies d'environ 450 mille dollars en 2012-13.

Tout au long de 2012-13, la CCC a fait des progrès importants en vue d'établir une nouvelle relation stratégique avec TPSGC de façon à optimiser l'utilisation des ressources financières de la CCC dans le cadre de son mandat aux termes de l'APPD. La CCC a accéléré la mise en œuvre de l'Initiative d'amélioration des processus opérationnels (IAPO), amorcée le 1er avril 2012. Un investissement ponctuel de 1,1 million de dollars a dû être réalisé au cours de l'exercice pour faire progresser la transition requise en vue de dégager les économies attendues dans l'avenir. On estime que cet investissement dans la transition permettra d'éviter des coûts de plus de 6,0 millions de dollars au cours de la période d'application du Plan d'entreprise 2012-13 à 2016-17.

En 2012-13, la Corporation a également mené à bien les négociations avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et signé une nouvelle Convention collective qui servira les intérêts de la Corporation et de ses employés. Les dispositions de la nouvelle convention sont conformes à celles négociées dans l'ensemble de la fonction publique et prévoient, par exemple, l'élimination de l'indemnité en cas de départ volontaire et des augmentations économiques similaires en ce qui a trait à la rémunération. Cette nouvelle convention contient aussi des dispositions renforcées sur la formation et le perfectionnement, qui permettront d'assurer le maintien d'un effectif hautement compétent au sein de la CCC, pour le bénéfice des exportateurs canadiens. La Corporation a comptabilisé une charge ponctuelle de 0,7 million de dollars en raison des dépenses additionnelles liées au versement de l'indemnité en application de la nouvelle Convention collective. Toutefois, comme les indemnités n'auront maintenant plus à être accumulées en cas de départ volontaire, la Corporation estime à environ 100 mille dollars par année les économies au titre des charges à cet égard.

La CCC a procédé à des investissements considérables tout au long de 2012-13 pour assurer une plus grande concordance entre sa culture organisationnelle et son mandat. Elle a établi de nouveaux objectifs en vue d'instaurer une culture de rendement élevé, fondée sur la mobilisation et les initiatives des employés, afin de compléter sa Stratégie en matière de ressources humaines ancrée dans un solide cadre d'apprentissage et de perfectionnement et des politiques renouvelées de gestion des RH. Les efforts se poursuivent pour mettre en application ces nouveaux objectifs, mais les investissements antérieurs de la Corporation dans la gestion des RH et la culture organisationnelle portent déjà fruit. Les résultats du sondage de la CCC auprès des employés de 2012-13 indiquent que la Corporation a atteint de nouveaux sommets sur tous les plans : 83 % des employés ont indiqué estimer posséder les outils dont ils ont besoin pour accomplir leur travail et 76 % d'entre eux se sentent appuyés dans leur perfectionnement, ce qui représente des progressions de 9 % et de 16 % respectivement par rapport aux cibles fixées dans le Plan d'entreprise. De plus, 96 % des employés ont indiqué comprendre le rôle de la CCC dans l'expansion des échanges commerciaux du Canada et 100 % des employés ont à cœur d'accomplir un travail de qualité.

Dans ce contexte, la CCC a également entrepris de renforcer son système de gestion des relations avec les clients (GRC) selon une approche progressive, afin de renforcer ses liens et ses interactions avec les exportateurs canadiens pour les aider à saisir des débouchés et à obtenir des contrats. La Corporation est d'avis qu'un tel système permettra de continuer à améliorer les services aux clients, en s'ajoutant au nouveau cadre des politiques sur le développement des affaires et des ventes qui guide les activités quotidiennes du personnel. Parmi ses pratiques exemplaires, la CCC réalise annuellement un sondage auprès des clients pour vérifier que ses services demeurent adaptés à leurs besoins et de la plus haute qualité. En 2012-13, les résultats du sondage auprès des clients ont été impressionnants, aboutissant à une évaluation globale de la qualité de 82 %, une progression par rapport au résultat déjà élevé de 79 % obtenu en 2011-12.

Le lancement du site Web modernisé de la CCC a constitué un autre important investissement réalisé en 2012-13. Cette initiative avait pour objectif d'offrir de nouveaux canaux de communication interactifs afin d'accélérer encore davantage l'échange d'informations avec les exportateurs canadiens et les acheteurs des gouvernements étrangers. Déjà, la CCC constate les résultats de cet investissement sous la forme d'une augmentation des interactions avec les exportateurs canadiens et d'une hausse de la fréquentation du site.

Enfin, la CCC a continué de prendre des mesures en 2012-13 pour que la RSE demeure une pierre angulaire de ses valeurs et que son cadre de RSE fournisse au personnel des orientations efficaces à tous les stades du développement d'occasions d'affaires ou de projets. Le Code de conduite de la CCC a été mis à jour et est désormais conforme au nouveau Code de valeurs et d'éthique du secteur public, qui est entré en vigueur le 2 avril 2012. En outre, la CCC surveille l'évolution des lois visant à lutter contre la corruption à l'étranger, et intègre les meilleures pratiques dans ses politiques, processus et formations, de manière à préserver sa réputation, sa crédibilité et sa valeur aux yeux des exportateurs canadiens.

# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

## APERÇU

La CCC a été fondée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« la Loi »). Elle a pour mandat général de contribuer à l'expansion du commerce extérieur du Canada en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers, à se procurer des marchandises au Canada. La Loi confère aussi à la Corporation un certain nombre de pouvoirs, dont la capacité d'effectuer l'exportation de marchandises, en qualité de mandant ou de mandataire, selon les modalités et dans la mesure qu'elle juge utiles. Par conséquent, la CCC négocie et entreprend des accords d'approvisionnement bilatéraux de gouvernement à gouvernement, facilitant ainsi des transactions à l'exportation pour le compte des exportateurs canadiens.

## SECTEURS D'ACTIVITÉ

À titre d'agence de passation de contrats internationaux du Canada, la CCC appuie les entreprises canadiennes qui ciblent les marchés publics, à titre de maître d'œuvre pour les contrats de gouvernement à gouvernement ou étant un agent d'approvisionnement pour les gouvernements étrangers importateurs de marchandises et de services canadiens.

La CCC exerce ses principales activités conformément à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) de 1956 entre le Canada et les États-Unis, qui régit les approvisionnements en produits et services canadiens du DoD des États-Unis. La CCC administre des achats, pour le compte des États-Unis, de matériel dans le domaine de la défense dont la valeur dépasse 150 mille dollars américains, et a conclu une entente semblable avec la National Aeronautics and Space Administration (NASA) des États-Unis. Ces accords fournissent aux entreprises canadiennes un accès privilégié au marché américain de l'aérospatiale et de la défense. Conformément à l'APPD, les exportateurs canadiens reçoivent le même traitement de la part du DoD des États-Unis que les fournisseurs américains, y compris aux termes des dispositions Buy America. La Corporation reçoit des crédits parlementaires à hauteur de 15,5 millions de dollars pour faciliter la vente de biens et services d'exportateurs canadiens au DoD des États-Unis à l'appui de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine.

En plus de ses ventes au DoD des États-Unis dans le cadre de son secteur d'activité lié à l'APPD, la CCC mène des activités de passation de contrats et de ventes dans le cadre de deux autres secteurs d'activité : le secteur DSM, où elle aide les exportateurs canadiens à accéder aux marchés gouvernementaux de la défense et de la sécurité, en particulier ceux d'alliés canadiens et de pays d'optique commune; et le secteur ACI, où elle aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés publics étrangers au moyen d'une passation de contrats de gouvernement à gouvernement, visant notamment des projets d'infrastructure dans des pays émergents ou en développement. La CCC impose des frais de service dans ces deux secteurs d'activité.

La CCC offre également trois services en ligne avec les priorités du gouvernement du Canada. Il s'agit de la passation de contrats liés aux programmes de contribution du MAECI et de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de la gestion des bureaux de développement commercial en Chine, conjointement avec le MAECI, et de la prestation de services partagés à PPP Canada.

## ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Étant donné la léthargie, la faible performance et l'incertitude qui persistent dans l'économie mondiale, les entreprises canadiennes doivent faire face à une conjoncture marquée par de profonds changements au sein de certains secteurs clés. Pour la CCC, ces changements se sont traduits par une baisse du volume de ses activités avec le DoD des États-Unis, dans le cadre de l'APPD. Auparavant, le secteur d'activité lié à l'APPD représentait habituellement entre 70 % et 75 % du volume d'affaires total annuel de la Corporation. Il a même compté pour une part record de 86 % de ses activités pendant les dix dernières années, lorsque les forces des États-Unis et d'autres forces internationales menaient des opérations en Afghanistan et en Irak.

Par ailleurs, la Corporation joue un rôle important dans la promotion des activités canadiennes et l'accroissement des exportations au-delà des marchés des États-Unis et de l'APPD. Elle travaille de concert avec son bassin d'exportateurs clients dans les marchés mondiaux de la défense et de la sécurité, pour faire valoir les approvisionnements canadiens et américains des secteurs de la sécurité et de la défense qui sont prêts pour l'exportation, dans le but d'ouvrir de nouveaux marchés dans les nations alliées. Elle appuie également les exportateurs canadiens de produits et services commerciaux et d'infrastructure en facilitant leur accès à des marchés complexes et difficiles, dans les pays émergents et en développement, en leur offrant une solution complète comprenant des scénarios de financement ainsi que des services en matière de structuration des contrats, de gestion des contrats, d'assurance de la qualité et de transfert des connaissances sur le terrain. Toutefois, en plus des cycles de ventes étant complexes et lents, le contexte économique mondial est parsemé d'embuches et hautement concurrentiel pour les exportateurs canadiens qui cherchent à obtenir des contrats liés à des approvisionnements militaires, des projets d'infrastructure et des produits et services commerciaux. En effet, de nombreux pays possèdent des organisations gouvernementales responsables des ventes à l'exportation dont ils positionnent les services de manière à assurer un avantage concurrentiel à leurs industries nationales respectives et à les aider à décrocher des contrats à l'échelle internationale.

Le volume réduit d'affaires de la CCC, avec le DoD des États-Unis dans le cadre de son secteur d'activité lié à l'APPD, observé en 2012-13, reflète la conjoncture économique actuelle (y compris les crises qui persistent liées à la résolution sur l'adoption du budget, à l'amputation de crédits et au budget, qui ont marqué le dernier exercice) et la tendance prévue pour les prochaines années. Auparavant, les ventes destinées aux forces américaines généraient des revenus d'environ 700 millions de dollars et des ventes dans le cadre du programme américain *Foreign Military Sales* (FMS), d'environ 600 millions de dollars, annuellement. Toutefois, la CCC prévoit que les ventes au DoD des États-Unis vont diminuer pour s'établir à 550 millions de dollars par année, ce qui est bien en-deçà des niveaux antérieurs, en raison des importantes réductions des dépenses du DoD, tandis que les ventes par l'intermédiaire du programme FMS du DoD devraient subir un recul considérable, étant donné que ce dernier mettra l'accent sur l'appui aux exportateurs américains. Ainsi, la valeur des contrats signés a diminué à 577,4 millions de dollars pour la période actuelle, même si le volume des activités de la Corporation est actuellement supérieur à la moyenne compte tenu de l'arriéré d'engagements non réalisés lié à de gros contrats reportés d'années antérieures.

De la même manière, les mesures d'austérité continuent de prévaloir à l'échelle mondiale et se traduisent par des négociations prolongées avec les parties autres que les États-Unis et le report de l'attribution des contrats liés à des approvisionnements militaires et du lancement de projets d'infrastructure. La CCC et les exportateurs canadiens ont joui d'un succès mesuré en 2012-13, et la valeur des contrats signés et des opérations commerciales réalisées pour les secteurs d'activité DSM et ACI a été relativement bonne par rapport aux prévisions budgétaires.

Le résultat observé pour la valeur des contrats signés dans le secteur d'activité DSM, de 138,4 millions de dollars, est supérieur de 36 millions de dollars ou de 35 % au montant prévu dans le budget et de 105,7 millions de dollars ou de 323 % au résultat observé pour la valeur des contrats signés pour la période de 12 mois qui a pris fin le 31 mars 2012. Le montant de 138,4 millions de dollars inclut un contrat de 37,5 millions de dollars signé avec Bell Helicopter Textron Canada Limited et la marine colombienne visant la fourniture de trois hélicoptères Bell 412, ainsi qu'un contrat de 65,2 millions de dollars signé avec General Dynamics Land Systems (GDLS) et l'armée colombienne visant la fourniture de 24 VBL.

Le résultat observé pour la valeur des contrats signés dans le secteur d'activité ACI, de 169,2 millions de dollars, est plus élevé de 1,6 million de dollars ou de 1 % que le budget prévu, et plus élevé de 0,1 million de dollars que le résultat observé pour la période de douze mois qui a pris fin le 31 mars 2012. Le montant de 169,2 millions de dollars inclut un contrat de 71,5 millions de dollars signé avec Morpho Canada et le Kenya visant la fourniture d'un système biométrique d'inscription des électeurs.

Les opérations commerciales reflètent les livraisons et les travaux exécutés par les fournisseurs de la CCC, les exportateurs canadiens, dans l'ensemble des secteurs d'activité de la CCC et elles constituent les principales sources de frais de service pour la Corporation, liés aux opérations des secteurs d'activité DSM et ACI. Les frais de service perçus par la CCC viennent compléter les crédits parlementaires que celle-ci reçoit pour mener ses activités du secteur APPD. Des facteurs comme la taille et la durée des contrats, le nombre de produits attendus et le nombre de jalons à franchir, ainsi que le moment dans l'année où le contrat est signé et entre en vigueur peuvent avoir un impact important sur les états financiers de la Corporation et se traduisent souvent par des variations importantes de certains montants, d'une année sur l'autre, sur son état de la situation financière et sur son état du résultat global ainsi que sur ses bénéfices non répartis. Les faits saillants financiers de l'exercice 2012-13 suivent.

## FAITS SAILLANTS FINANCIERS

Le résultat d'exploitation net de la CCC pour 2012-13 a été un surplus de 1,3 million de dollars, tandis qu'on avait observé un surplus de 0,2 million de dollars en 2011-12. Cette progression de 1,1 million de dollars, ou de 461 % est le résultat de la hausse de 2,6 millions de dollars des produits, contrebalancée par une augmentation de 1,5 million de dollars des charges totales. Les crédits parlementaires sont demeurés au même niveau qu'à l'exercice précédent. La majeure partie de la hausse des produits découle d'une hausse des frais de service facturés de 2,5 millions de dollars ou 20 %.

La CCC a continué à réaliser des investissements importants afin de soutenir sa croissance. Ses frais d'administration ont été plus élevés en 2012-13 qu'en 2011-12, en partie en raison de la poursuite des initiatives de rationalisation des processus relatifs à son secteur d'activité lié à l'APPD, visant à éviter de futures hausses des coûts liés à la sous-traitance qui se chiffrent à environ 2,0 millions de dollars annuellement. Un investissement de transition de 1,1 million de dollars a été réalisé pour l'exercice en cours afin d'accélérer la transition nécessaire pour permettre la réalisation des économies futures en question. On s'attend à ce que cet investissement de transition permette d'éviter des coûts de plus de 6,0 millions de dollars au cours de la période visée par le Plan d'entreprise (de 2012-13 à 2016-17). En outre, la Corporation a comptabilisé des coûts ponctuels de 0,7 million de dollars relatifs aux charges supplémentaires liées au versement des indemnités de départ prévu dans la convention collective signée récemment. Par ailleurs, la Corporation a estimé qu'elle économiserait environ 0,1 million de dollars annuellement au titre des charges à payer, compte tenu de la suppression de l'accumulation de l'indemnité de fin d'emploi en cas de départ volontaire, prévue dans cette même convention collective.

De manière générale, la Corporation a réussi à contrôler ses dépenses et à réaliser suffisamment d'économies pour être en mesure d'absorber des investissements accrus de 0,8 million de dollars dans le cadre de ses efforts de développement des affaires et de ventes en 2012-13, de même que les coûts additionnels découlant de la nouvelle convention collective. Ces coûts incluent les coûts liés à la suppression de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire susmentionnée et aux augmentations économiques des salaires. La CCC continue de respecter l'esprit des mesures de réduction des coûts du gouvernement du Canada établies dans les budgets de 2010 à 2013, en poursuivant ses activités aux termes de l'APPD et en investissant dans la croissance de ses secteurs d'activité DSM et ACI de manière à atteindre un niveau d'autosuffisance.

Vous trouverez ci-après une analyse détaillée des principales données financières de la CCC pour 2012-13.

# ANALYSE DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

**RÉSULTATS SOMMAIRES**

| | 2012-13 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2011-12 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | HAUSSE (DIMINUTION) EN % |
|---|---|---|---|
| **PRODUITS** | | | |
| Opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre | **2 225,2 $** | 2 496,2 $ | (11 %) |
| Coût des opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre | **(2 225,2)** | (2 496,2) | 11 % |
| Frais de service | **15,2** | 12,7 | 20 % |
| Autres produits | **1,1** | 1,0 | 11 % |
| Total des produits | **16,3** | 13,7 | 19 % |
| **CHARGES** | | | |
| Frais d'administration | | | |
| Activités courantes | **28,7** | 28,6 | 0 % |
| Investissement ponctuel lié à l'IAPO relative à l'APPD | **1,1** | 0,3 | 266 % |
| Investissement ponctuel lié à la suppression de l'indemnité de départ | **0,7** | 0,0 | 100 % |
| Frais d'administration totaux | **30,5** | 28,9 | 6 % |
| Dépenses de remédiation de contrats | **0,0** | 0,1 | (100 %) |
| Total des charges | **30,5** | 29,0 | 5 % |
| Services d'approvisionnement international pour les clients gouvernementaux | **30,2** | 47,0 | (36 %) |
| Coût des services d'approvisionnement international pour les clients gouvernementaux | **(30,2)** | (47,0) | 36 % |
| Crédits parlementaires | **15,5** | 15,5 | 0 % |
| Résultats d'exploitation nets | **1,3 $** | 0,2 $ | 461 % |

## Produits

Les produits sont composés des recettes découlant des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service, des autres produits, des produits d'intérêts nets et des gains (ou pertes) de change. Il est important de souligner que les produits tirés des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre sont entièrement annulés par les coûts de ces mêmes transactions. Une fois les coûts des opérations commerciales compensés, les produits totaux ont été de 16,3 millions de dollars pour 2012-13, ce qui représente une hausse de 2,6 millions de dollars ou de 19 % par rapport à 2011-12, où ils avaient été de 13,7 millions de dollars.

Le cumul des opérations commerciales a été de 2 225,2 millions de dollars pour 2012-13, alors qu'il avait été de 2 496,2 millions de dollars pour 2011-12, ce qui représente une baisse de 271,0 millions de dollars ou de 11 %. On anticipe une baisse des opérations commerciales jusqu'à la fin de la période de livraison prévue dans le cadre du contrat sur les VBL conclu avec la FMS des États-Unis en 2009. Ce contrat de 2,08 milliards de dollars, le plus gros jamais signé par la CCC, a permis à cette dernière d'afficher au cours des dernières années des résultats considérablement élevés au chapitre des opérations commerciales.

La CCC n'impose pas de frais pour les transactions effectuées dans le secteur d'activité relatif à l'APPD, car ces transactions sont financées par des crédits parlementaires. Pour 2012-13, les opérations commerciales générées par les activités relatives à l'APPD (y compris les ventes de VBL au DoD des États-Unis) ont représenté 83 % des opérations commerciales totales de la Corporation; elles en avaient représenté 85 % en 2011-12.

Dans ses secteurs d'activité ACI et DSM, et pour ses services, la Corporation impose des frais qui correspondent habituellement à un pourcentage de la valeur du contrat, et à

des taux négociés, respectivement. Ces frais sont considérés comme un produit lorsque les biens et les services sont livrés. Les frais de service facturés ont été de 15,2 millions de dollars en 2012-13, ce qui représente une hausse de 2,5 millions de dollars ou de 20 % par rapport aux 12,7 millions de dollars facturés en 2011-12. Les frais de service liés au secteur d'activité DSM , de 2,7 millions de dollars, ont été supérieurs de 1 million de dollars ou de 55 % à ceux comptabilisés en 2011-12, et les frais de service liés au secteur d'activité ACI, de 4,4 millions de dollars, ont été supérieurs de 2,9 millions de dollars ou de 192 % à ceux de 2011-12.

Les autres produits incluent : 1) les gains ou les pertes de change attribuables à l'appréciation ou à la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain sur les soldes de trésorerie en dollars américains à découvert; 2) les intérêts créditeurs sur les soldes de trésorerie de la Corporation; 3) les autres produits, qui découlent notamment des escomptes liés aux paiements anticipés et des virements aux exportateurs canadiens et d'autres sources diverses. Pour 2012-13 : 1) le gain de change de 95 mille dollars, lié à un affaiblissement du dollar canadien par rapport au dollar américain, a été supérieur de 18 mille dollars ou de 23 % à celui de 77 mille dollars constaté en 2011-12; 2) les intérêts créditeurs, de 323 mille dollars, ont été de 63 mille dollars ou de 24 % plus élevés que ceux de 2011-12, de 260 mille dollars, parce que les soldes de trésorerie étaient eux-mêmes légèrement plus élevés; 3) les autres produits, de 655 mille dollars, ont été plus élevés de 22 mille dollars ou de 3 % que ceux de 633 mille dollars comptabilisés en 2011-12.

## Charges

En 2012-13, les charges totales se sont chiffrées à 30,5 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 1,6 million de dollars, ou de 6 %, par rapport à 2011-12. En 2012-13, la direction n'a pas engagé de dépenses de remédiation de contrat. Les frais d'administration sont payés principalement en dollars canadiens, et ne sont donc pas touchés par les fluctuations du taux de change. Voici les principaux frais d'administration :

- La somme relative à la rémunération du personnel et aux charges connexes, de 18,9 millions de dollars pour 2012-13, a été de 1,5 million de dollars ou de 8 % supérieure à celle constatée en 2011-12. La hausse observée a découlé à la fois d'un accroissement du nombre d'employés à la suite de la migration des services auparavant fournis en sous-traitance par TPSGC , d'une ressource additionnelle vouée au développement des affaires, ainsi que des hausses de salaire négociées dans la convention collective et des augmentations annuelles d'échelon de rémunération. En outre, la Corporation a comptabilisé des coûts ponctuels de 0,7 million de dollars relatifs aux charges supplémentaires liées au versement des indemnités de départ prévu dans la convention collective signée récemment. La rémunération du personnel et les charges connexes représentent environ 62 % des frais d'administration de la CCC.

Tous les autres frais d'administration, si l'on exclut la rémunération du personnel et les charges connexes, ont été de 11,6 millions de dollars en 2012-13, alors qu'ils avaient été de 11,5 millions de dollars en 2011-12. Tous les autres frais d'administration, si l'on exclut l'investissement de transition ponctuel de 1,1 million de dollars en 2012-13 et de 0,3 million de dollars en 2011-12 lié à la simplification des processus de prestation de services aux termes de l'APPD, ont été de 10,5 millions de dollars en 2012-13, soit de 0,7 million de dollars ou de 6 % inférieurs à la somme de 11,2 millions de dollars comptabilisée en 2011 12.

- Un montant de 3,1 millions de dollars a été versé à TPSGC pour des services de gestion de contrats principaux conformément à l'APPD, non transférés à la CCC, et une somme additionnelle de 0,6 million de dollars, pour des services liés au transfert de dossiers et de tâches à la CCC dans le cadre de l'initiative de rationalisation des processus d'exécution du programme lié à l'APPD. Ainsi, les charges totales relatives à TPSGC, de 3,7 millions de dollars pour 2012-13, ont été de 0,7 million de dollars ou de 16 % inférieures à celles comptabilisées en 2011-12.
- Les montants observés pour la location de locaux et les charges connexes, de 2,3 millions de dollars, ont été de 0,1 million de dollars ou de 6 % supérieurs à ceux de 2011-12. Cette augmentation est attribuable à la location de locaux supplémentaires visant à accueillir de nouveaux employés à la suite de la migration, entamée en octobre 2011, de services qui étaient fournis auparavant en sous-traitance par TPSGC.
- Les frais de déplacement et d'accueil, de 1,7 million de dollars en 2012-13, ont été supérieurs de 0,3 million de dollars ou de 25 % à ceux de 2011-12. Ce résultat découle principalement d'activités de développement des affaires accrues visant à aider les exportateurs canadiens à cerner et saisir des débouchés en Colombie, au Pérou, au Ghana, au Kenya et au Moyen-Orient.
- Le montant correspondant aux honoraires des consultants, de 1,1 million de dollars en 2012-13, a été inférieur de 0,4 million de dollars ou de 27 % à celui de 2011-12. Les consultants complètent le personnel de la CCC et exécutent des tâches qui demandent une expertise particulière. Fait à noter, la Corporation a été en mesure de négocier des économies importantes à l'exercice 2012-13 en ce qui concerne les services d'experts-conseils locaux fournis à l'appui de l'exécution d'activités de promotion des exportations en Chine.

- L'amortissement des actifs incorporels et la dépréciation de la propriété et de l'équipement, ainsi que les coûts des améliorations locatives, de 0,8 million de dollars pour 2012-13, ont été de 0,1 million de dollars ou de 15 % supérieurs à ceux de 2011-12. À la fin de 2011-12 et en 2012-13, la Corporation a capitalisé des dépenses liées à des améliorations locatives relatives à l'espace de bureau additionnel acquis pour répondre aux besoins découlant du transfert de tâches réalisées auparavant en sous-traitance par TPSGC, ainsi que des dépenses liées à la mise à niveau de ses systèmes informatiques. La mise à niveau des systèmes, notamment, a été entièrement amortie.
- Les dépenses en logiciels, en matériel informatique et en appui connexe, de 0,6 million de dollars, sans compter les salaires du personnel de gestion de l'information, inclus dans la rémunération du personnel ou les honoraires des consultants, pour 2012-13, ont été supérieures de 0,1 million ou de 30 % à celles de l'exercice précédent. La hausse s'explique par un investissement ponctuel réalisé pour remplacer ou améliorer l'équipement informatique, les meubles et les accessoires vieillissants.
- Les autres charges, de 1,4 million de dollars, ont été plus élevées de 0,5 million ou de 61 % en 2012-13 qu'en 2011-12. Ces autres charges incluent les frais liés aux communications de la Corporation (p. ex. marketing, publicité, conception et impression de documents promotionnels), les frais des télécommunications, les frais bancaires et d'autres frais divers. En 2012-13, plusieurs soldes en souffrance dans le système d'un montant total de 0,3 million de dollars ont été radiés parce qu'ils étaient jugés non recouvrables. Le montant de 0,2 million de dollars restant découle des dépenses engagées pour moderniser et mettre à jour le site Web de la Corporation et pour le rendre plus accessible, et pour rehausser les efforts de marketing et de communication dans le but de favoriser l'expansion des activités de l'organisation.

En 2012-13, la Corporation n'a pas procédé à la remédiation de contrats. Les dépenses de remédiation de contrats, observées ont donc été de 0,1 million de dollars inférieures au montant prévu au budget. Ce résultat témoigne de l'efficacité des pratiques de gestion du risque de la Corporation et reflète la mise à jour de son cadre de GRE et l'amélioration de ses pratiques en matière de gestion des contrats.

### Crédits parlementaires

En 2012-13, la Corporation a reçu des crédits parlementaires de 15,5 millions de dollars, soit du même montant qu'en 2011-12. Ces crédits sont répartis en versements mensuels égaux tout au long de l'année.

## ANALYSE DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

**SOMMAIRE DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

| | 2012-13 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2011-12 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | HAUSSE (DIMINUTION) EN % |
|---|---|---|---|
| Actif total | **1 172,6 $** | 984,1 $ | 19 % |
| Passif total | **1 122,2 $** | 934,9 $ | 20 % |
| Capitaux propres | **50,4 $** | 49,2 $ | 2 % |

Au 31 mars 2013 l'actif total de la CCC s'élevait à 1 172,6 millions de dollars. Ce montant représente une hausse de 188,5 millions de dollars, ou de 19 %, par rapport au 31 mars 2012. Cette hausse est attribuable à l'augmentation de 348,2 millions de dollars des paiements progressifs aux exportateurs canadiens, qui représente une progression de 71 % par rapport au 31 mars 2012, laquelle a été compensée par une diminution nette de 159,7 millions de dollars de tous les autres éléments d'actif.

Au 31 mars 2013 le passif total de la CCC s'élevait à 1 122,2 millions de dollars. Ce montant représente une hausse de 187,3 millions de dollars, ou de 20 %, par rapport au 31 mars 2012. Cette hausse découle principalement d'une augmentation de 350,6 millions de dollars, ou de 71 %, du montant des paiements progressifs des clients étrangers par rapport au 31 mars 2012, laquelle a été compensée par une diminution nette de 163,3 millions de dollars de tous les autres éléments de passif.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense ses éléments d'actif liés au commerce par des éléments de passif équivalents. Par conséquent, les créances des clients étrangers et les paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont normalement compensés par les créditeurs et les charges à payer aux exportateurs canadiens ainsi que par les paiements progressifs des clients étrangers, respectivement.

Les créances des clients se sont chiffrées à 146,9 millions de dollars, en baisse de 204,6 millions de dollars, ou de 58 %, par rapport au solde au 31 mars 2012, et représentent 13 % des actifs totaux de la Corporation, qui s'élèvent à 1 172,6 millions de dollars. Les créditeurs et les charges à payer se sont établis à 121,0 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 196,5 millions de dollars ou de 62 %, par rapport au solde au 31 mars 2012, et comptent pour 11 % du passif total de la Corporation, qui s'élève à 1 122,2 millions de dollars.

Les paiements progressifs aux exportateurs canadiens se sont chiffrés à 840,1 millions de dollars, représentant ainsi 72 % de l'actif total de 1 172,6 millions de dollars. Les paiements progressifs des clients étrangers, totalisant 842,8 millions de dollars, représentent 75 % du passif total de 1 122,2 millions de dollars. Aux termes des contrats, les paiements progressifs visent surtout le secteur d'activité lié à l'APPD, et ils sont transférés intégralement à l'exportateur canadien. Du total des paiements progressifs aux exportateurs canadiens et des paiements progressifs reçus des clients étrangers, une proportion de 81 % (ce qui équivaut à 678,8 millions de dollars) est liée à l'important contrat de 2,2 milliards de dollars conclu avec le DoD des États-Unis visant l'achat de VBL.

Les avances de clients étrangers, totalisant 154,8 millions de dollars, se sont accrues de 32,8 millions de dollars, ou de 27 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2012. Les avances aux exportateurs canadiens, totalisant 123,4 millions de dollars, ont augmenté de 43,0 millions de dollars, ou de 53 %, par rapport au solde enregistré au 31 mars 2012. Des 154,8 millions de dollars en avances de clients étrangers, 124,9 millions de dollars, ou 80 % étaient liés à dix projets visant l'Argentine, la Colombie, le Pérou, le Ghana, le Moyen-Orient et la Norvège. De ces avances de clients étrangers, 122,1 millions de dollars ont été transférés aux exportateurs canadiens, ce qui représente 99 % des avances aux exportateurs canadiens. Les avances ne font pas partie des dispositions des contrats du secteur d'activité lié à l'APPD. Quant aux autres secteurs d'activité, pour des raisons d'atténuation du risque, la CCC retient, dans la plupart des projets, les paiements anticipés effectués par les clients étrangers et ne les transfère aux exportateurs canadiens que lorsque ces derniers ont rempli leurs obligations contractuelles. Cette façon de faire explique les variations observées d'une période à l'autre.

En 2012-13, les capitaux propres du gouvernement du Canada dans la CCC se chiffraient à 50,4 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 1,2 million de dollars par rapport au 31 mars 2012, comme il est précisé dans l'analyse de l'État du résultat global. Les capitaux propres de la CCC couvrent les risques commerciaux inhérents à son portefeuille de contrats non exécutés, lesquels se chiffraient à environ 2,24 milliards de dollars au 31 mars 2013. À cette date, la partie non exécutée du contrat de vente de VBL au DoD se chiffrait à 1,21 milliard de dollars, montant qui compte pour 52 % des engagements non réalisés de la Corporation, lesquels se sont élevés à 2,24 milliards de dollars.

# ANALYSE DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

**SOMMAIRE DES FLUX DE TRÉSORERIE**

| | 2012-13 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | 2011-12 (EN MILLIONS DE DOLLARS) | HAUSSE (DIMINUTION) EN % |
|---|---|---|---|
| Activités d'exploitation | **2,6 $** | (16,6) $ | 116 % |
| Activités d'investissement | **(0,1) $** | (0,3) $ | 71 % |
| Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie | **0,1 $** | 0,1 $ | 0 % |

## Activités d'exploitation

En général, la Corporation paye les exportateurs canadiens dans les 30 jours suivant la réception d'une facture et des pièces justificatives, conformément aux modalités des contrats conclus en vertu de son programme principal relatif à l'APPD. Elle peut donc utiliser sa propre trésorerie pour payer les exportateurs canadiens le 30e jour et payer l'intérêt de ses créances lorsqu'il y a des retards dans le recouvrement et que le paiement n'est reçu par le client étranger qu'après le délai de 30 jours. Dans le cas de certains contrats (qui ne font habituellement pas partie du programme relatif à l'APPD), la Corporation paye les exportateurs canadiens, normalement dans un délai de cinq jours ouvrables, seulement après avoir reçu le paiement du client étranger. Selon le moment des rentrées de fonds par rapport aux paiements, l'exécution réelle des transactions s'étend souvent sur plusieurs périodes de référence, de sorte que l'on peut observer de grandes variations des flux de trésorerie d'une période à l'autre. Dans le cas visé, la trésorerie est momentanément comptabilisée dans l'opération à la fin d'une période jusqu'à ce que le paiement soit fait à l'exportateur canadien, conformément aux termes du contrat, tôt dans la période suivante.

En 2012-13, la CCC a tiré 2,6 millions de dollars en espèces de ses activités d'exploitation, par rapport à 16,6 millions de dollars en 2011-12, ce qui représente une hausse de 19,1 millions de dollars. Les paragraphes ci-après contiennent des précisions à ce sujet :

- Les montants reçus des clients étrangers incluent l'argent reçu pour les livraisons, le franchissement d'étapes dans l'avancement des travaux et les avances, tel que stipulé dans le contrat avec le client étranger. Ces montants ont été de 2,84 milliards de dollars en 2012-13, soit supérieurs de 129,4 millions de dollars ou de 5 % au montant constaté en 2011-12. Cette hausse est attribuable aux paiements effectués par le gouvernement des États-Unis relativement à l'avancement des travaux et aux livraisons dans le cadre d'importants contrats portant sur des VBL que la Corporation a signés avec le DoD pendant les exercices se terminant le 31 mars 2010 et le 31 mars 2011.
- Les paiements aux exportateurs canadiens incluent l'argent versé pour les livraisons, l'avancement des travaux et les avances, conformément au contrat interne. Les paiements aux exportateurs canadiens ont été de 2,84 milliards de dollars pour 2012-13, soit de 111,4 millions de dollars ou de 4 % supérieurs aux montants comptabilisés en 2011-12. Cette augmentation est attribuable aux paiements effectués au fournisseur à la suite de l'avancement des travaux et des livraisons dans le cadre du contrat portant sur des VBL conclu avec le DoD.
- Entre 2011-12 et 2012-13, la hausse des montants reçus de clients étrangers a été plus élevée que la hausse des paiements aux fournisseurs canadiens de 18,0 millions de dollars, ce qui s'est soldé par un montant de trésorerie de 18,0 millions de dollars. En plus de cette rentrée de 18,0 millions de dollars découlant des activités d'exportation, une autre hausse de 2,6 millions de dollars a été comptabilisée au titre des revenus d'intérêts, des frais de service et des autres produits. Le total cumulatif de 20,6 millions de dollars qui a été généré a été compensé par une hausse de 1,5 million de dollars de l'utilisation de la trésorerie à des fins de paiements administratifs.

## Activités d'investissement

En 2012-13, la Corporation a capitalisé un montant de 0,1 million de dollars au titre des biens, de l'équipement et des actifs incorporels. Elle avait capitalisé un montant de 0,3 million de dollars à ce titre en 2011-12.

## Effet des fluctuations du taux de change sur la trésorerie

En 2012-13, la CCC a comptabilisé un gain de 0,1 million de dollars sur les opérations de change, à la suite de la dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain : la valeur du dollar canadien, de 1,0025 $US le 31 mars 2012, n'était plus que de 0,9843 $US, le 31 mars 2013. Un montant en espèce négligeable par rapport à 2011-12 a donc été constaté en 2012-13.

# COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS AVEC LE BUDGET DU PLAN D'ENTREPRISE 2012-13 À 2016-17

Le surplus des résultats nets des opérations de la CCC pour 2012-13, de 1,3 million de dollars, a été de 2,1 millions de dollars ou de 268 % supérieur au déficit prévu de 0,8 million de dollars.

Pour 2012-13, le montant total des opérations commerciales et des opérations liées aux services d'approvisionnement s'est chiffré à 2,26 milliards de dollars, et a donc été de 111,3 millions de dollars ou de 5 % inférieur au montant prévu dans le budget. Le secteur d'activité ACI a contribué un écart favorable par rapport au budget de 182,5 millions de dollars, mais les autres secteurs ont annulé cet écart favorable en affichant ensemble un écart défavorable de 293,8 millions de dollars. Les opérations commerciales liées aux ACI ont généré 292,0 millions de dollars en 2012-13. De ce montant, 71,5 millions de dollars provenaient de l'exécution d'éléments livrables prévus dans un contrat conclu au Kenya, et 150,0 millions de dollars, de transactions associées au système de loterie faisant l'objet de contrats conclus lors d'exercices précédents au Honduras et au Nicaragua. Ces opérations ont été les principaux éléments du résultat favorable observé pour le secteur d'activité ACI.

En 2012-13, le montant des frais de service facturés par la Corporation, de 15,2 millions de dollars, a été de 0,9 million de dollars ou de 7 % supérieur au montant prévu à ce titre dans le budget. Les frais de service sont comptabilisés comme des produits lorsque les travaux prévus par contrat sont exécutés ou terminés. Le secteur d'activité ACI a été à l'origine d'un écart favorable de 1,6 million de dollars à la suite de l'exécution d'éléments livrables prévus dans le contrat conclu au Kenya susmentionné, gain qui a été annulé en partie par un écart négatif de 0,8 million de dollars entraîné par le Programme de contrats à Cuba. Les autres secteurs d'activité ont contribué à hauteur de 0,1 million de dollars à l'écart favorable observé.

En 2012-13, la Corporation a enregistré un gain de change de 0.1 million de dollars découlant des fluctuations du dollar canadien par rapport au dollar américain. La Corporation contrôle ses gains et ses pertes de change en surveillant ses soldes en devises étrangères à découvert et en conservant ces derniers à des niveaux négligeables. Le solde à découvert en dollars américains s'est établi à 6,0 millions de dollars,

ce qui représente 0,6 % des actifs en dollars américains. La Corporation n'établit pas de budget pour les gains ou les pertes de change.

En 2012-13, la Corporation n'a pas procédé à la remédiation de contrats. Par conséquent, les dépenses de remédiation de contrats se sont établies à un montant inférieur de 0,1 million de dollars au montant prévu au budget. Ce résultat témoigne de l'efficacité des pratiques de gestion du risque de la Corporation et reflète la mise à jour de son cadre de GRE et l'amélioration de ses pratiques en matière de gestion des contrats.

En 2012-13, les frais d'administration, de 30,5 millions de dollars, ont été de 0,6 million de dollars ou de 2 % inférieur au montant prévu dans le budget. Les frais d'administration en 2012-13 inclus les initiatives continues mises en œuvre pour simplifier les processus liés à la prestation de services aux termes de l'APPD et ainsi éviter de futures hausses de coûts d'approvisionnement externe de quelque 2 millions de dollars annuellement. En effet, un investissement de 1,1 million de dollars a été réalisé pendant l'exercice dans le but de faire avancer la transition requise pour garantir ces économies futures. On prévoit que les économies réalisées grâce à cet investissement dépasseront 6 millions de dollars dans le cadre du plan d'entreprise 2012-13 à 2016-17 de la Corporation.

De manière générale, la Corporation a réussi à contrôler ses dépenses pour produire de fait suffisamment d'économies pour être en mesure d'absorber des investissements accrus dans le cadre de ses efforts de développement des affaires et de ventes en 2012-13, de 0,8 million de dollars, ainsi que les coûts additionnels découlant de la nouvelle convention collective y compris de la suppression de l'indemnité de départ en cas de départ volontaire susmentionnée et des augmentations économiques des salaires. La CCC continue de respecter l'esprit des mesures de réduction des coûts du gouvernement du Canada établies dans les budgets de 2010 à 2013, en poursuivant ses activités aux termes de l'APPD et en investissant dans la croissance de ses secteurs d'activité DSM et ACI pour atteindre un niveau d'autosuffisance.

Tel qu'expliqué dans la section *Crédits parlementaires* de l'analyse de l'État du résultat global, la Corporation a reçu des crédits parlementaires à hauteur de 15,5 millions de dollars en 2012-13, ce qui correspond au montant prévu dans le budget.

## PRÉVISIONS DU PLAN D'ENTREPRISE 2013-14

Le budget de fonctionnement pour 2013-14 et les exercices subséquents reposent sur les objectifs et les hypothèses de planification exposés dans le Plan d'entreprise 2013-14 à 2017-18 de la CCC.

La CCC prévoit un déficit d'exploitation de 1,4 million de dollars et des produits nets de 12,5 millions de dollars pour 2013-14. Dans les exercices qui suivront, la CCC gérera entièrement la baisse prévue des produits et elle se retrouvera en situation de surplus d'exploitation.

Tel que mentionné précédemment, on anticipe une baisse des opérations commerciales jusqu'à la fin de la période de livraison prévue dans le cadre du contrat de 2,08 milliards de dollars sur les véhicules blindés légers (VBL) conclu avec le DoD des États-Unis en 2009. Ce contrat a largement contribué au niveau élevé des opérations commerciales pendant les dernières années. En conséquence, en 2013-14, les opérations commerciales et les opérations liées aux services d'approvisionnement retrouveront leur niveau habituel et l'on prévoit qu'elles se chiffreront à 1,59 milliard de dollars, ce qui représente une baisse de 666,3 millions de dollars ou de 30 % par rapport à 2012-13.

En 2013-14, on prévoit que les produits nets (sans compter les crédits parlementaires) retrouveront leur valeur habituelle de 12,5 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 3,8 millions de dollars ou de 23 % par rapport au montant de 16,3 millions de dollars comptabilisé en 2012-13. Ce déclin est attribuable en grande partie au transfert à EDC des activités de financement des opérations commerciales à Cuba de la CCC, et à la réduction des frais de service liés au secteur des ACI en raison du quasi-achèvement de grands projets d'infrastructure en Équateur et au Ghana et de la fin de l'important contrat signé en 2012-13 au Kenya.

En 2013-14, un montant de 0,1 million de dollars est affecté au titre des dépenses de remédiation de contrats, conformément au budget de 2012-13, ce qui constitue une importante diminution par rapport aux dépenses moyennes assumées au cours des dix dernières années, de 2,2 millions de dollars annuellement. Cette forte baisse des dépenses prévues pour la remédiation de contrats découle des solides pratiques de la CCC en matière de gestion du risque et des contrats.

Pour 2013-14, la Corporation prévoit engager des frais d'administration de 29,3 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 0,7 million de dollars ou de 2 % par rapport à 2012-13. La baisse découlera de postes libérés en 2012-13 qui ne seront pas dotés en 2013-14 et d'un meilleur alignement des ressources de la CCC sur ses futures activités. Si les produits dépassent les prévisions de ce Plan, la CCC rajustera ses niveaux de dépenses au besoin, de manière à appuyer son activité accrue.

# ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RENDEMENT ET DU RISQUE

## GESTION DU RENDEMENT

En tant que société d'État, la CCC contribue à la réalisation des principaux objectifs du gouvernement du Canada, tout en conservant sa stabilité financière et en limitant son exposition au risque. À cette fin, elle s'emploie à doter toutes ses unités de rigoureuses pratiques de gestion du rendement et du risque. La CCC gère son rendement en se fixant des cibles et en surveillant les principaux indicateurs de rendement et de risque qui correspondent à ses résultats et objectifs stratégiques.

À titre d'organisme axé sur le savoir, la CCC accorde une grande importance à l'apprentissage organisationnel, à la fois en ce qui a trait à la gestion du rendement et du risque. Cet apprentissage façonne de manière active et constante la prise de décisions importantes et l'orientation stratégique de la Corporation. Grâce à l'apprentissage organisationnel, la Corporation continuera à faire des progrès importants dans le domaine de la gestion du rendement.

La CCC a adopté le « Tableau de bord équilibré » comme système de gestion du rendement à l'appui de son objectif de renforcer l'excellence du rendement à long terme grâce à un effectif productif. Grâce à ce « Tableau de bord équilibré », la CCC est mieux outillée pour offrir des services à valeur ajoutée aux exportateurs canadiens dans un environnement où les changements rapides et la complexité constituent désormais la norme. En appliquant sa vision et sa stratégie de façon plus efficace et efficiente, ainsi qu'en utilisant des indicateurs et des mesures du rendement bien définis, la Corporation accroîtra la clarté de ses résultats et renforcera la confiance des intervenants.

## GESTION DU RISQUE

La CCC dispose d'un cadre de GRE qui l'aide à gérer un vaste éventail de risques associés à ses activités et à accomplir son mandat, qui consiste à promouvoir et à faciliter le commerce international pour le compte des exportateurs canadiens. Le cadre regroupe les principaux risques auxquels la CCC est exposée dans trois catégories : risques stratégiques, risques opérationnels et risques transactionnels. Il définit également des processus de gestion du risque rigoureux en ce qui concerne la détermination et l'évaluation du risque, la prise de mesures, le suivi, l'établissement de rapports ainsi que la communication et la formation à cet égard.

La possibilité d'établir un équilibre entre les risques et les possibilités constitue une caractéristique clé du cadre de GRE. Le modèle d'affectation du capital de la CCC est combiné à une rigoureuse supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires afin d'assurer une gestion adéquate des risques et des occasions d'affaires. Cette démarche aide la Corporation à atteindre ses objectifs stratégiques et sa viabilité financière à long terme. La CCC s'efforce d'atténuer le plus possible les risques associés à ses objectifs stratégiques, opérationnels et transactionnels.

### Gouvernance en matière de risque

La gestion du risque est un processus collectif au sein de la Corporation. Il revient au Conseil d'administration de veiller à ce que le programme de gestion du risque de la Corporation soit à jour et efficace. Le Comité de la haute direction élabore les structures, les politiques et les procédures associées à la gestion du risque et les soumet à l'approbation du président. Cette démarche s'inscrit dans le cadre des activités du Comité du risque et des occasions d'affaires.

La culture de gestion du risque de la CCC favorise un travail en collaboration. En effet, chaque employé joue un rôle important dans la gestion des risques d'entreprise et fait partie de l'équipe élargie de gestion du risque.

## CATÉGORIES DE RISQUES

### Risque stratégique

Il s'agit de l'une des trois catégories de risques que gère la CCC. Le risque stratégique est celui qui est susceptible de nuire à la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs généraux. Cette catégorie comprend les risques suivants :

**RISQUE ASSOCIÉ AU MANDAT**

Risque que la CCC se livre à des activités ne relevant pas de son mandat ou que les services qu'elle offre ne correspondent pas à ce dernier. Le Plan d'entreprise définit tous les secteurs d'activité de la Corporation ainsi que l'ensemble d'activités qu'elle entreprend à l'appui de son mandat. Ce plan demeure harmonisé avec les attentes de l'actionnaire.

**RISQUE ORGANISATIONNEL**

Risque que la Corporation ne dispose pas des structures organisationnelles nécessaires pour atteindre ses objectifs. Au cours de l'exercice, l'un des grands objectifs opérationnels de la CCC a consisté à mettre en application les changements importants apportés à son entente d'approvisionnement externe avec TPSGC. Pour y parvenir, la CCC a dû prendre des mesures de dotation importantes et mettre en œuvre une solide structure de gouvernance des projets. À la fin de l'année, on avait réglé toutes les questions essentielles concernant le processus d'internalisation des tâches accomplies auparavant par TPSGC.

**RISQUE ASSOCIÉ À LA RÉPUTATION**

Risque que des mesures prises par la CCC, ou l'inaction de celle-ci, ne ternissent l'image de marque que la Corporation entretient auprès de son actionnaire, des acheteurs et/ou des exportateurs canadiens. L'approche d'atténuation du risque qu'utilise la Corporation dans ce domaine comprend différents piliers : le Cadre de RSE, le Code de conduite, le Code de déontologie des affaires et un rigoureux processus de gestion préalable des transactions. De plus, la Corporation assure une communication régulière et ouverte avec tous ses intervenants, ce qui est essentiel à la gestion du risque associée à la réputation.

**RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL**

Risque que tout changement de la situation sur le plan économique, social, juridique ou environnemental réduise le recours aux services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et apporte des changements à ses processus au besoin.

L'incertitude qui pèse sur la reprise économique de partenaires commerciaux clés constitue la principale source de risque associée à l'environnement commercial de la CCC. Les restrictions budgétaires et la réduction des dépenses militaires aux États-Unis ont eu des répercussions considérables sur la valeur des contrats signés dans ce marché. Des répercussions de cette même nature s'observent également dans d'autres marchés. Le protectionnisme est un autre enjeu avec lequel doit composer la Corporation. L'exposition au risque la plus importante à cet égard concerne les changements des comportements d'achat du DoD des États-Unis. La CCC atténue ce risque en maintenant des relations étroites et des liens politiques avec ce département.

**RISQUE FINANCIER**

Risque associé à la capacité financière de la Corporation (mesurée au moyen de ses capitaux) à remplir son mandat et à gérer ses obligations financières. Le Modèle d'affectation du capital de la CCC permet de déterminer son exposition au risque opérationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit ainsi que de garantir le niveau de capitaux disponibles nécessaire afin de couvrir le risque. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration tous les trois mois. Pendant l'année, le niveau de capitalisation a compensé de façon adéquate les risques associés aux activités de la Corporation.

### Risque opérationnel

Il s'agit de la deuxième grande catégorie de risques gérés par la CCC. Le risque opérationnel renvoie aux risques directement liés à la gestion de l'information de la Corporation, aux systèmes d'information, aux personnes, à ses politiques et procédures et à la planification de la continuité des opérations. Cette catégorie de risque est gérée par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de leur vice-président respectif. Les risques opérationnels englobent :

### RISQUE ASSOCIÉ À LA GESTION DE L'INFORMATION

Risque associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun des renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. Au cours de l'exercice, la direction a amorcé la mise en œuvre d'un système de gestion des relations avec les clients (GRC) et a continué à améliorer la production automatisée de rapports au moyen du système de planification des ressources de l'organisation (PRO).

### RISQUE ASSOCIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Risque découlant de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. Pendant l'exercice, la Corporation a exécuté les travaux préliminaires en vue de la mise à niveau de son système PRO, qui se déroulera au début de 2013-14. Grâce à cette mise à niveau, le système PRO pourra continuer de bénéficier de l'appui technique du fabricant du logiciel.

### RISQUE ASSOCIÉ AU PERSONNEL

Risque associé à l'importance de disposer de ressources humaines suffisantes pour être en mesure de répondre aux attentes des clients et d'atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels. Les mesures de dotation à l'appui du rapatriement des activités exécutées auparavant par TPSGC ont été prises au courant de l'année, et le nombre d'employés est suffisant pour absorber la charge de travail augmentée.

La CCC surveille le taux de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. Ces sondages facilitent l'élaboration de stratégies de ressources humaines pour garantir la satisfaction des besoins des employés et un faible roulement du personnel. Des plans de relève ont été établis au sein de la direction afin d'atténuer toute répercussion éventuelle lorsqu'un poste de direction devient vacant.

### RISQUE ASSOCIÉ AUX POLITIQUES ET AUX PROCESSUS

Ce risque est lié à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient découler de politiques, systèmes et processus en place inadéquats. La Vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Pendant l'exercice, l'équipe Stratégie et Développement organisationnel a procédé à l'examen de toutes les politiques organisationnelles, et elle travaille actuellement avec les responsables des politiques pour s'assurer que ces dernières demeurent à jour et pertinentes.

### RISQUE ASSOCIÉ À LA PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS

Ce risque est lié à la possibilité d'un événement négatif qui pourrait toucher les actifs de la CCC, son environnement de travail et son personnel au point d'interrompre la capacité de la Corporation d'exercer ses activités. Parmi les situations qui peuvent entraîner une interruption des opérations, notons la non-disponibilité des installations de la CCC pendant un certain temps, ou encore un nombre considérable d'employés de la CCC qui ne seraient pas en mesure de travailler en raison d'une maladie.

Durant l'exercice, la Corporation a mis à l'essai sa capacité à mettre en œuvre son Plan de continuité des opérations (PCO). Les conclusions de l'exercice ont été distribuées aux membres de l'équipe de direction, et les améliorations proposées ont été mises en application. On prévoit que le Plan sera terminé au cours de 2013-14. Le PCO est exhaustif et indique d'autres endroits où la CCC pourrait mener temporairement ses opérations. Il comprend également des mesures à suivre en cas de pandémie.

## Risque transactionnel

Il s'agit de la troisième grande catégorie de risques gérés par la CCC, qui concernent les risques associés aux transactions à l'exportation. La Corporation est soucieuse de protéger l'actionnaire au moyen d'une gestion prudente et efficace de ce type de risque. Avant de conclure un contrat à l'exportation, la CCC évalue les risques transactionnels suivants :

### RISQUE ASSOCIÉ AU RENDEMENT DES FOURNISSEURS

Risque que le fournisseur ne parvienne pas à fournir les biens ou les services prévus dans le contrat conclu. Dans le cadre de son processus de vérification préalable, la Corporation examine les capacités financières, administratives et techniques des entreprises qui sollicitent son appui. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens trimestriels des fournisseurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs. Les résultats de ces examens sont transmis au Conseil d'administration.

### RISQUE ASSOCIÉ À L'ENVIRONNEMENT ÉTRANGER

Risque qu'un acheteur étranger manque à ses obligations contractuelles à l'égard de la Corporation et risque lié à la complexité de mener des activités dans un environnement étranger.

Le principal sous-risque de cette catégorie est le risque lié au crédit de l'acheteur. La CCC n'accepte les crédits non garantis que des gouvernements et des parties commerciales possédant la cote AAA, ce qui a pour effet de réduire le risque crédit-acheteur. La CCC peut aussi accepter des garanties de paiement pour assurer le respect des obligations de paiement des clients dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans les autres cas, la CCC transfère ce risque à l'exportateur. Ce transfert est effectué au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel l'exportateur ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement de l'acheteur étranger. Souvent, l'exportateur fait appel aux services d'assurance comptes clients d'EDC pour réduire le risque de crédit associé à l'acheteur étranger.

### RISQUE CONTRACTUEL

Risque associé aux modalités des contrats de la CCC avec des parties étrangères et canadiennes. Chaque contrat avec l'acheteur étranger et le fournisseur canadien doit être minutieusement négocié et rédigé de manière à établir des modalités pertinentes pour atténuer le risque couru par la Corporation. La CCC peut compter sur une main-d'œuvre expérimentée comprenant des professionnels des contrats et des conseillers juridiques qui gèrent adéquatement les risques contractuels. Au cours de l'exercice, on n'a pas décelé de nouvelle tendance en matière d'établissement de contrats qui pourrait accroître l'exposition au risque de la CCC.

### RISQUE DE CHANGE ASSOCIÉ AUX EXPORTATIONS

Risque associé aux fluctuations du taux de change du dollar canadien et aux effets éventuels de ces fluctuations sur les transactions à l'exportation. L'appréciation prolongée du dollar canadien a forcé les fournisseurs de la Corporation à devenir plus concurrentiels et à chercher des possibilités d'investissement à l'étranger pour accroître leurs profits.

Comme elle le fait pour le risque de crédit associé à l'acheteur étranger, la CCC transfère le risque de change à l'exportateur. Pour ce faire, elle paie l'exportateur assujetti au contrat national dans la même devise que celle de son contrat la liant avec l'acheteur étranger. Elle est également exposée au risque de change lié à ses avoirs internes de devises étrangères. Ce risque englobe principalement les variations de la valeur des fonds de roulement de la Corporation en dollars américains. La Corporation conserve au minimum son solde en devises pour atténuer son risque de change. Dans une moindre mesure, la valeur des frais de la CCC en devise étrangère représente également un risque de change.

### RISQUE ASSOCIÉ À LA FRAUDE

Risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. La CCC a établi ses politiques et ses procédures parallèlement à des contrôles internes pour s'assurer de réduire ce risque le plus possible. La fonction de Vérification interne de la CCC examine ces pratiques et recommande des améliorations au besoin. Aucun cas de fraude n'a été signalé au cours de l'exercice.

### RISQUE ASSOCIÉ À LA RSE

La RSE désigne la façon dont une entreprise concilie ses objectifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des intervenants et en améliorant la valeur pour l'actionnaire. Afin de traiter les questions de RSE, la Corporation a établi un sous-groupe au sein du Comité du risque et des occasions d'affaires et lui a attribué le mandat de surveiller les cas de corruption ayant trait à des exportateurs qui veulent avoir recours à ses services.

# RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers de la Corporation commerciale canadienne ainsi que tous les renseignements contenus dans le présent rapport annuel relèvent de la responsabilité de la direction. Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière, à partir des meilleures estimations et du jugement éclairé de la direction, le cas échéant. Les données financières présentées ailleurs dans le rapport annuel concordent avec les états financiers.

Pour pouvoir assumer sa responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information ainsi que des pratiques de gestion. Ces mesures visent à fournir une assurance raisonnable quant à l'intégrité et la fiabilité des données financières, que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Corporation sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements administratifs de la Corporation ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Comité de vérification supervise les responsabilités de la direction consistant à tenir des systèmes de contrôle adéquats et à assurer la qualité des rapports financiers. Le Comité de vérification se réunit avec les membres de la direction ainsi que les vérificateurs internes et externes afin de passer en revue la façon dont ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et de discuter des processus de vérification, des contrôles internes et de toute autre question financière pertinente. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a présenté son rapport au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a examiné et, sur recommandation du Comité de vérification, a approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la Corporation, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et donne son opinion sur les états financiers.

Président et chef de la direction,

Marc Whittingham

Vice-président, Risque et finance, et chef de la direction financière,

Anthony Carty, BA, MBA, CPA

Ottawa, Canada
Le 25 juin 2013

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

**Rapport sur les états financiers**

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Corporation commerciale canadienne, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2013 et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

*Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

*Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

*Opinion*

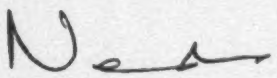
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2013, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

**Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires**

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétrospective du changement apporté à la méthode de comptabilisation des avantages du personnel expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation commerciale canadienne dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, aux règlements dministratifs de la Corporation commerciale canadienne ainsi qu'aux instructions données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,



Nancy Y. Cheng, FCA
vérificatrice générale adjointe

Le 25 juin 2013
Ottawa, Canada

# ÉTATS FINANCIERS ET NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

| Au 31 mars (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 (retraité – note 3) |
|---|---|---|
| **ACTIF** | | |
| **Actifs courants** | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4) | **61 068 $** | 58 485 $ |
| Créances (notes 5 et 12) | **146 907** | 351 506 |
| Avances aux exportateurs canadiens | **123 436** | 80 449 |
| Paiements progressifs aux exportateurs canadiens | **840 148** | 491 904 |
| | **1 171 559** | 982 344 |
| **Actifs non courants** | | |
| Immobilisations corporelles (note 6) | **1 046** | 1 170 |
| Actifs incorporels (note 7) | **-** | 624 |
| | **1 046** | 1 794 |
| | **1 172 605 $** | 984 138 $ |
| **PASSIF** | | |
| **Passifs courants** | | |
| Créditeurs et charges à payer (notes 5 et 12) | **120 961 $** | 317 424 $ |
| Avances des clients étrangers | **154 799** | 121 951 |
| Paiements progressifs des clients étrangers | **842 769** | 492 198 |
| Avantages du personnel (note 8) | **1 984** | 297 |
| | **1 120 513** | 931 870 |
| **Passifs non courants** | | |
| Avantages du personnel (note 8) | **1 428** | 2 691 |
| Provision pour dépenses de remédiation des contrats (notes 9 et 10) | **296** | 386 |
| | **1 724** | 3 077 |
| | **1 122 237** | 934 947 |
| **Capitaux propres** | | |
| Surplus d'apport | **10 000** | 10 000 |
| Bénéfices non répartis (notes 8 et 10) | **40 368** | 39 191 |
| | **50 368** | 49 191 |
| | **1 172 605 $** | 984 138 $ |

Engagements, éventualités et garanties (notes 17 et 18)

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 25 juin 2013

Le président du Conseil d'administration,
**Raymond Renato Castelli**

Le président du Comité de vérification,
**Norman A. Turnbull, CPA, CA, IAS.A**

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

| Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 Redressé (note 3) |
|---|---|---|
| **PRODUITS** | | |
| Opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre (note 11) | **2 225 193 $** | 2 496 156 $ |
| Moins : coût des opérations commerciales - contrats de maître d'œuvre | **(2 225 193)** | (2 496 156) |
| Frais de service (note 11) | **15 254** | 12 720 |
| Autres produits (note 11) | **655** | 633 |
| Produits financiers, nets (note 14) | **323** | 260 |
| Gain de change | **95** | 77 |
| | **16 327** | 13 690 |
| **CHARGES** | | |
| Frais d'administration (note 13) | **30 484** | 28 884 |
| Dépenses de remédiation des contrats | **-** | 52 |
| | **30 484** | 28 936 |
| **SERVICES D'APPROVISIONNEMENT INTERNATIONAL POUR CLIENTS GOUVERNEMENTAUX** | | |
| Transactions relatives aux services d'approvisionnement (note 11) | **30 170** | 46 987 |
| Moins : coût des transactions relatives aux services d'approvisionnement | **(30 170)** | (46 987) |
| | **-** | - |
| Résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires | **(14 157)** | (15 246) |
| Crédits parlementaires (note 15) | **15 482** | 15 482 |
| **Résultats d'exploitation nets** | **1 325 $** | 236 $ |
| **Autres éléments du résultat global (perte)** | | |
| **Eléments qui ne seront pas reclassés dans les résultats d'exploitation nets** | | |
| Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8) | **(148)** | (254) |
| **Résultat global total (perte)** | **1 177 $** | (18) $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Pour l'exercice clos le 31 mars, 2013

| (en milliers de dollars canadiens) | SURPLUS D'APPORT | BÉNÉFICES NON RÉPARTIS Redressé (note 9) | TOTAL |
|---|---|---|---|
| **Solde au 31 mars 2012** | **10 000 $** | **39 191 $** | **49 191 $** |
| Résultats d'exploitation nets | - | **1 325** | **1 325** |
| Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8) | - | **(148)** | **(148)** |
| Résultat global total | - | **1 177** | **1 177** |
| **Solde au 31 mars 2013** | **10 000 $** | **40 368 $** | **50 368 $** |

Pour l'exercice clos le 31 mars, 2012

| (en milliers de dollars canadiens) | SURPLUS D'APPORT | BÉNÉFICES NON RÉPARTIS Redressé (note 9) | TOTAL |
|---|---|---|---|
| **Solde au 31 mars 2011** | 10 000 $ | 39 209 $ | 49 209 $ |
| Résultats d'exploitation nets | - | 236 | 236 |
| Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel (note 8) | - | (254) | (254) |
| Résultat global total (perte) | | (18) | (18) |
| **Solde au 31 mars 2012** | 10 000 $ | 39 191 $ | 49 191 $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

| Exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES** | | |
| Recettes des clients étrangers | **2 843 380 $** | 2 714 000 $ |
| Produits financiers, nets (note 14) | **323** | 260 |
| Frais de service et autres produits reçus | **15 909** | 13 353 |
| Paiements aux exportateurs canadiens | **(2 843 147)** | (2 731 753) |
| Paiements administratifs | **(29 373)** | (27 893) |
| Crédits parlementaires | **15 482** | 15 482 |
| Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités opérationnelles | **2 574** | (16 551) |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT** | | |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | **(79)** | (210) |
| Acquisition d'actifs incorporels | **(7)** | (85) |
| Sorties de fonds liées aux activités d'investissement | **(86)** | (295) |
| Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie | **95** | 77 |
| Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie | **2 583** | (16 769) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice | **58 485** | 75 254 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice (note 4) | **61 068 $** | 58 485 $ |

*Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.*

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Le 31 mars 2013

## 1. NATURE, ORGANISATION ET FINANCEMENT

La Corporation commerciale canadienne (« la Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« la Loi ») et est une société d'État mandataire visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est établie au Canada et son siège social se trouve au 50, rue O'Connor à Ottawa, en Ontario. La Corporation exerce ses activités principalement au Canada et dispose de bureaux supplémentaires en Asie et d'une représentation dans les Caraïbes.

La Corporation agit généralement comme maître d'œuvre lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement canadien. La Corporation conclut des contrats avec ces clients étrangers ainsi que des contrats d'approvisionnement correspondants avec des exportateurs canadiens. De plus, la Corporation conclut des accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés à être utilisés à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

Les activités de la Corporation sont financées principalement au moyen de crédits parlementaires et des produits générés par les frais de service facturés.

En septembre 2008, la Corporation, de même qu'un certain nombre d'autres sociétés d'État, a fait l'objet d'une instruction (C.P. 2008-1598) en application de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, intitulée *Décret d'instruction pour les sociétés d'État mères impliquées dans des prêts commerciaux à prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui ils prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales*. La Corporation a, depuis, mis en œuvre l'instruction, entrée en vigueur le 1er janvier 2010.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## 2. NORMES DE PRÉSENTATION

### Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Les présents états financiers ont été établis conformément aux conventions comptables des IFRS, en date du 31 mars 2013 et pour l'exercice se terminant ce jour-là.

### Base d'évaluation

Les états financiers sont fondés sur la base du coût historique, à l'exception des postes qui suivent de l'État de la situation financière, tel que permis par les IFRS et dans la mesure où ils sont importants :

- Les instruments financiers dérivés, comptabilisés à leur juste valeur.
- Les instruments financiers à leur juste valeur par le biais du résultat net, évalués à leur juste valeur.
- Les passifs liés aux avantages du personnel accumulés relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, comptabilisés à la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies.
- La provision relative aux dépenses de remédiation des contrats, évaluée en fonction de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs prévus.

### Établissement d'estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers conformément aux IFRS exige que la direction exerce son jugement, établisse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les conventions comptables et les montants des actifs et des passifs déclarés et sur l'information à fournir sur les actifs et les passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits et charges déclarés au cours de l'exercice. Les résultats réels pourraient différer de façon notable de ces estimations pouvant avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes font l'objet d'un examen approfondi sur une base continue, en date des états financiers. Tout changement aux estimations est comptabilisé dans les états financiers pour la période où il est constaté et pour les périodes futures si celles-ci sont également visées. La direction a utilisé des estimations pour déterminer la vie utile des biens et équipements, les actifs incorporels, les passifs liés aux avantages du personnel, la provision relative aux dépenses de remédiation de contrats, les engagements relatifs aux contrats de location et les éventualités, et elle a exercé son jugement quant à la provision relative aux dépenses de remédiation de contrats.

Des renseignements sur les domaines où la direction a exercé son jugement et où elle utilise dans une grande mesure des estimations et des hypothèses sont inclus dans les notes qui suivent :

Note 6 – Immobilisations corporelles
Note 7 – Actifs incorporels
Note 8 – Prestations de retraite et avantages sociaux
Note 9 – Provision pour dépenses de remédiation des contrats
Note 17 – Engagements
Note 18 – Éventualités et garanties

**Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation**

La monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Corporation sont le dollar canadien.

## 3. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à toutes les années et périodes présentées, à moins d'avis contraire.

**a) Changements de méthodes comptables**

*IAS 1 – Présentation des états financiers*

La Corporation a choisi d'adopter l'IAS 1 – *Présentation des états financiers* (IAS 1) modifiée, relative aux changements de méthodes comptables et aux ajustements rétrospectifs, ou à la reclassification, tel que révisée en mai 2012, de manière anticipée et de la mettre en œuvre en date du 1er avril 2011. Il est énoncé dans l'IAS 1 modifiée que la Corporation doit présenter un troisième état de la situation financière en date du début de la période qui précède, en plus des états financiers comparatifs, si :

- La Corporation applique une méthode comptable rétrospectivement et procède à un ajustement de montants dans les états financiers;
- L'application rétrospective et l'ajustement rétrospectif ont un effet significatif sur l'information dans l'état de la situation financière au début de la période précédente.

La Corporation a appliqué rétrospectivement un changement de méthode comptable (note 3a – IAS 19R) et apporté un ajustement rétrospectif pour corriger des erreurs comptables liées à la période antérieure (note 3n); toutefois l'application rétrospective et l'ajustement n'ont pas d'effet significatif sur l'information financière au début de la période précédente. En conséquence, la Corporation n'a pas présenté de troisième état de la situation financière en date du 1er avril 2011 et a seulement fourni les montants ajustés des états financiers comparatifs en date du 31 mars 2012.

*IAS 19R - Avantages du personnel*

La Corporation a choisi d'adopter l'IAS 19R - *Avantages du personnel* (IAS 19R) modifiée, telle que révisée en juin 2011, de manière anticipée, à compter du 1er avril 2011. En adoptant l'IAS 19R, on élimine la possibilité de reporter la comptabilisation de gains et de pertes connue sous le nom de « méthode du corridor » et l'on doit comptabiliser ceux-ci immédiatement dans les *Autres éléments du résultat global*.

Pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2012, la Corporation a appliqué l'IAS 19 – *Avantages du personnel* (IAS 19) initiale et la méthode du corridor; les pertes actuarielles ont été reportées puisqu'elles ne dépassaient pas le seuil du corridor de 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées.

Conformément à l'IAS 19R, la comptabilisation des gains (pertes) actuariels dans les *Autres éléments du résultat global* permet à la Corporation de présenter son passif lié aux avantages du personnel dans l'État de la situation financière de manière plus transparente que la méthode du corridor, en alignant ce passif sur l'obligation actuarielle sous-jacente au titre des prestations constituées. Ce changement de méthode comptable a été appliqué rétrospectivement, conformément à l'IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* (IAS 8) et à l'IAS 1 modifiée.

Le tableau qui suit illustre les ajustements réalisés à l'État de la situation financière, à l'État du résultat global et à l'État des variations des capitaux propres, en date du 31 mars 2012, à la suite de l'application de cette norme révisée IAS 19R :

| (en milliers de dollars canadiens) | 31 MARS 2012 | EFFET DE IAS 19R | 31 MARS 2012 Retraité |
|---|---|---|---|
| **AJUSTEMENT DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE** | | | |
| **Passifs non courants** | | | |
| Avantages du personnel | 2 437 $ | 254 $ | 2 691 $ |
| **Capitaux propres** | | | |
| Bénéfices non repartis | 39 445 $ | (254) $ | 39 191 $ |
| **AJUSTEMENT DE L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL** | | | |
| **Résultats d'exploitation nets** | 236 $ | - $ | 236 $ |
| **Autres éléments du résultat global (perte)** | | | |
| Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel | - $ | (254) $ | (254) $ |
| **Résultat global total (perte)** | 236 $ | (254) $ | (18) $ |
| **AJUSTEMENT DE L'ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES** | | | |
| Résultats d'exploitation nets | 236 $ | - $ | 236 $ |
| Total des autres éléments du résultat global | - $ | (254) $ | (254) $ |
| **Résultat global total (perte)** | 236 $ | (254) $ | (18) $ |

En outre, la Corporation a modifié sa divulgation liée aux hypothèses actuarielles importantes utilisées pour effectuer l'évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations constituées, conformément à l'IAS 19R.

**b) Contrats**

La Corporation comptabilise ses **opérations commerciales** et ses **opérations liées aux services d'approvisionnement**, ainsi que ses coûts compensatoires lorsque la livraison est effectuée, c'est-à-dire au moment où le titre des produits achetés est cédé au client étranger ou qu'un service a été rendu, conformément aux modalités contractuelles. Toutefois, dans le cas où le contrat prévoit des paiements progressifs, les opérations commerciales et les opérations liées aux services d'approvisionnement sont comptabilisées au moment de l'acceptation par la Corporation des travaux exécutés. Les opérations commerciales liées à des contrats de maître d'œuvre sont comptabilisées dans les **produits**, et les opérations liées aux services d'approvisionnement,

dans lesquelles la Corporation agit à titre de mandataire pour un autre gouvernement ou un ministère, figurent en valeur nette sous **services d'approvisionnement internationaux pour clients gouvernementaux**.

**Les frais de service** provenant d'opérations commerciales liés à des contrats de maître d'œuvre et à des ententes de services d'approvisionnement internationaux et les frais de service liés à d'autres activités internationales et nationales sont comptabilisés dans les produits une fois que les services ont été fournis.

Les **paiements progressifs provenant de clients étrangers** et les **paiements progressifs faits à des exportateurs canadiens**, lorsque requis, correspondent aux paiements effectués proportionnellement au travail exécuté dans le cadre d'un contrat menant à la livraison d'un produit ou d'un service. En général, ces paiements sont limités à 75 % des frais engagés. Étant donné que le titre de propriété n'a toutefois pas encore été cédé au client étranger, la Corporation comptabilise les paiements progressifs versés aux exportateurs canadiens comme un actif et les paiements progressifs reçus des clients étrangers comme un passif. Cet actif et ce passif sont réduits à la livraison et sur acceptation des travaux par le client étranger.

Les **avances des clients étrangers** et les **avances aux exportateurs canadiens** représentent un acompte versé au début du contrat, avant toute exécution des travaux. La Corporation comptabilise les avances versées aux exportateurs canadiens comme un actif et les avances reçues des clients étrangers comme un passif. Les avances versées et les avances reçues sont réduites au terme de l'exécution du contrat et au moment de l'acceptation des produits ou services par le client étranger.

Les **autres produits** comprennent essentiellement les produits d'escomptes que la Corporation offre, dans certains cas de paiement anticipé de montants dus aux exportateurs canadiens. Ces produits d'escompte sont calculés sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,03 % pour un paiement anticipé d'un jour à 1,32 % pour un paiement anticipé de 40 jours. Les produits d'escompte sont comptabilisés au titre des autres produits une fois que les services de paiements anticipés ont été fournis aux exportateurs canadiens.

**Les dépenses de remédiation des contrats** peuvent être engagées dans le cadre d'opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre si l'exportateur ne parvient pas à remplir ses obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Il incombe à la Corporation de veiller à ce que les modalités contractuelles avec le client étranger soient satisfaites, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Ces dépenses de remédiation de contrat, et la provision prévue à cette fin, sont déterminées en fonction de chaque contrat et comprennent des frais d'achèvement et de réapprovisionnement ainsi que des frais juridiques et autres frais connexes, fondés sur des devis ou des estimations. Elles sont inscrites dans l'État du résultat global, dans la période pour laquelle la Corporation cerne un risque de manquement, lorsqu'il est possible qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

**c) Conversion de devises**

Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de la période. Les montants des produits et des charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois courant. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que perte ou gain de change dans l'État du résultat global.

**d) Instruments financiers**

Un instrument financier désigne tout contrat qui donne lieu à un actif financier pour une partie et à un passif financier ou à un instrument de capitaux propres pour une autre.

La Corporation constate initialement les prêts et les créances et dépôts à leur date d'origine. Tous les autres actifs financiers (y compris les actifs désignés à la juste valeur par le biais du résultat net) sont comptabilisés initialement à la date à laquelle la Corporation devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

La Corporation décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif expirent, ou lorsqu'elle transfère les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie liés à cet actif financier dans le cadre d'une opération prévoyant le transfert d'essentiellement tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier. Toute participation dans des actifs financiers transférés qui est créée ou retenue par la Corporation est comptabilisée comme un actif ou un passif distinct.

La Corporation comptabilise initialement les autres passifs financiers (y compris les passifs désignés à leur juste valeur par le biais du résultat net) à la date à laquelle elle devient un parti aux dispositions contractuelles de l'instrument.

La Corporation décomptabilise un passif financier lorsque ses obligations contractuelles sont résiliées, annulées ou lorsqu'elles expirent.

Les actifs et les passifs financiers sont compensés, et le montant net est présenté à l'État de la situation financière, que lorsque la Corporation a le droit légal de compenser les montants et qu'elle entend procéder au règlement sur la base du solde net ou réaliser l'actif et acquitter le passif simultanément.

***Détermination de la juste valeur***

Tous les instruments financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de la situation financière. La juste valeur d'un instrument financier lors de sa comptabilisation initiale est le prix de transaction, c'est-à-dire la juste valeur de la contrepartie versée ou reçue. Une fois que la comptabilisation initiale a été effectuée, la juste valeur est déterminée au moyen de données provenant de marchés observables en fonction d'une hiérarchie à trois niveaux, comme suit :

**Niveau 1** - Données qui reflètent les prix cotés non ajustés sur les marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques, auxquels le gestionnaire de l'investissement a la capacité d'accéder à la date de la comptabilisation.

**Niveau 2** - Données autres que les prix cotés qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement, y compris les données sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs.

**Niveau 3** - Données qui ne sont pas observables compte tenu d'une faible activité ou d'une activité inexistante du marché. Données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur nécessitant de la part du gestionnaire une application importante de jugement ou d'estimation.

La valeur comptable des créances et des créditeurs et charges à payer, des avances et des paiements progressifs des clients étrangers, ainsi qu'aux exportateurs canadiens se rapproche de la juste valeur compte tenu de leur liquidité et de la courte durée de ces instruments financiers.

***Instruments financiers non dérivés***

i) **Trésorerie et équivalents de trésorerie**
La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires venant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition et sont comptabilisés à leur juste valeur en fonction du prix de transaction à la date à laquelle celle-ci a été effectuée. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans le produit d'intérêts net au cours de la période où ils se produisent. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et équivalents de trésorerie comme un actif financier à sa juste valeur, par le biais du résultat net puisqu'elle est détenue principalement pour faciliter les échanges et pour gérer les besoins en liquidités tout en maximisant le rendement du capital investi, et qu'elle peut être mesurée de façon fiable à sa juste valeur, conformément aux données de niveau 1, compte tenu de sa maturité à court terme. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'État du résultat global.

ii) **Créances, avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens**
Les créances et les avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens sont classés comme des prêts et des créances et sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créances est mesurée en fonction du coût amorti calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs, moins toute perte de valeur. La Corporation n'établit pas de provision pour créances douteuses puisqu'elle dispose d'un recours contractuel, à tous égards significatifs, par lequel l'exportateur canadien assume le risque de non-paiement de la part de l'acheteur étranger.

iii) **Créditeurs et charges à payer, avances et paiements progressifs des clients étrangers**
Les créditeurs et les charges à payer, ainsi que les avances et les paiements progressifs des clients étrangers sont classés sous autres passifs financiers et sont comptabilisés initialement à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable des créditeurs et des charges à payer, ainsi que des avances et des paiements progressifs des clients étrangers est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé au moyen de la méthode des intérêts effectifs.

*Instruments financiers dérivés*

La Corporation peut conclure des contrats de change à terme afin de réduire son exposition aux fluctuations des taux de change. Elle n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives. Comme la Corporation ne comptabilise pas ces contrats de change à terme au moyen de la comptabilité de couverture, elle classe ces instruments comme des actifs financiers ou des passifs financiers à leur juste valeur par le biais du résultat net et les évaluent à leur juste valeur au moyen de prix cotés à terme, les changements étant comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets, dans la période au cours de laquelle ils se produisent, comme gain ou perte de change, dans l'État du résultat global. Les dérivés sont comptabilisés comme un actif dans les créances, ou comme un passif sous les créditeurs et charges à payer dans l'État de la situation financière.

La Corporation conclut certains contrats qui ne sont pas des instruments financiers et qui incluent des dérivés incorporés en devises. Un dérivé incorporé est distinct du contrat hôte et est comptabilisé comme un dérivé seulement si a) les caractéristiques économiques et les risques du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés à ceux du contrat hôte, b) un instrument distinct avec les mêmes modalités que le dérivé incorporé répondrait à la définition d'un dérivé et c) le contrat hybride (combiné) n'est pas évalué à la juste valeur et les changements de juste valeur comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets. Le dérivé incorporé n'est pas dissocié du contrat hôte lorsque le contrat n'est pas soumis à un effet de levier, qu'il ne comporte pas d'option et qu'il est libellé dans une monnaie utilisée par l'une des parties principales au contrat pour évaluer les éléments présentés dans ses états financiers ou, encore, dans une monnaie qui est couramment utilisée dans l'environnement économique où intervient l'opération.

La Corporation n'a relevé aucun dérivé important ni dérivé incorporé devant être comptabilisé comme un actif ou un passif dans l'État de la situation financière.

**e) Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont enregistrées au coût moins l'amortissement et les pertes de valeur accumulées. Lorsque les composantes d'une même immobilisation corporelle ont différentes durées de vie utile, elles sont comptabilisées comme des composantes distinctes d'immobilisations corporelles.

Les immobilisations corporelles comprennent les coûts liés au matériel et aux systèmes d'exploitation des systèmes d'information, ainsi qu'aux améliorations locatives, y compris tous les coûts directement attribuables à l'apport de ces éléments d'actifs au sein de la Corporation, dans les conditions nécessaires à leur exploitation par celle-ci de la manière prévue par la direction.

L'amortissement est calculé sur le montant amortissable, qui est le coût d'un actif moins sa valeur résiduelle. Le matériel et les systèmes d'exploitation des systèmes d'information sont amortis, une fois qu'ils sont en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire, sur une durée de vie utile prévue de cinq ans. Les améliorations locatives font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée de vie utile ou sur la durée restante du contrat de location, selon la moins longue des deux.

Les pertes et les gains liés à la cession d'une immobilisation corporelle sont déterminés en comparant les produits découlant de la cession et la valeur comptable et ils sont comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets pour la période.

La durée de vie utile et le mode d'amortissement d'un actif sont examinés à la fin de chaque exercice et, si les attentes diffèrent des estimations antérieures, le ou les changements sont comptabilisés comme des variations dans les estimations comptables.

**f) Actifs incorporels**

Les actifs incorporels comprennent les coûts associés aux logiciels des systèmes d'information ainsi qu'à leur installation et configuration initiales. Les actifs incorporels sont comptabilisés s'il est probable que la Corporation reçoive les avantages économiques futurs prévus qui leur sont attribuables et si le coût de l'actif peut être déterminé de façon fiable. Ces actifs ont des durées de vie utile et sont amortis, une fois en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire par rapport à une durée de vie utile estimative de cinq ans.

Les actifs incorporels sont inscrits au coût moins l'amortissement et les pertes de valeur accumulées.

La durée de vie utile et le mode d'amortissement d'un actif incorporel sont examinés à la fin de chaque exercice et, si les attentes diffèrent des estimations antérieures, le ou les changements sont comptabilisés comme des variations dans les estimations comptables.

**g) Crédits parlementaires**

Les crédits parlementaires qui ne sont pas considérés comme du surplus d'apport sont inscrits comme du financement dans l'exercice pour lequel ils ont été approuvés, sauf en ce qui concerne les crédits restreints par la loi et associés à des charges de périodes ultérieures, qui sont reportés et seront comptabilisés comme du financement dans la période où les charges en question auront été engagées. Les crédits utilisés pour l'achat d'immobilisations corporelles sont reportés et amortis dans les résultats d'exploitation nets selon la même méthode que l'actif connexe.

**h) Produits financiers, nets**

Les produits financiers sont inscrits selon la méthode de la comptabilité d'exercice et comprennent les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et les placements détenus ainsi que les intérêts facturés aux clients sur les paiements en souffrance, au cours de l'exercice. Les coûts financiers correspondent aux frais engagés à la suite du paiement d'intérêts sur les soldes de trésorerie détenus par des clients ou des fournisseurs conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation, aux frais d'intérêts liés aux facilités de crédit renouvelable de la Corporation ou aux frais d'intérêts facturés par les fournisseurs sur des paiements en souffrance.

**i) Prestations de retraite et avantages sociaux**

**i) Prestations de retraite**

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de l'employeur pour couvrir les coûts réels des services fournis. Conformément à la législation en vigueur, la Corporation n'a pas l'obligation juridique ou implicite de verser des cotisations additionnelles relatives à tous services antérieurs rendus ou à toute insuffisance actuarielle du Régime. Les cotisations sont donc considérées comme des frais d'administration dans l'État du résultat global, dans l'exercice où les employés rendent les services et elles constituent l'obligation totale de la Corporation en matière de prestations de retraite.

**ii) Indemnités de départ**

Le 17 décembre 2012, une nouvelle convention collective a été signée, en vertu de laquelle la Corporation a modifié le régime d'indemnités de départ des employés en éliminant l'indemnité versée en cas de démission ou de départ à la retraite. Par conséquent, à compter du 17 décembre 2012, les indemnités de départ ont cessé de s'accumuler. D'après la nouvelle convention, les employés qui comptaient moins de dix années de service continu au 17 décembre 2012 recevront un montant forfaitaire unique correspondant à l'indemnité de départ cumulée. Les employés qui comptent dix années ou plus de service continu peuvent choisir de se voir verser immédiatement la totalité ou une partie de l'indemnité de départ cumulée ou d'en reporter le versement au moment de leur démission ou départ à la retraite, conformément aux politiques de l'organisation.

De même, la Corporation, suivant une résolution adoptée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 janvier 2013, a modifié le contrat de travail à titre de cadre de direction en éliminant les dispositions relatives au versement de l'indemnité de départ en cas de démission ou de départ à la retraite. Par conséquent, à compter du 15 janvier 2013, les cadres de direction n'accumuleront plus d'indemnité de départ. Selon le nouveau contrat, tous les cadres de direction actuels pourront soit recevoir un versement unique correspondant à la totalité ou à une partie de l'indemnité de départ cumulée, soit en reporter le versement au moment de leur démission ou départ à la retraite, conformément aux politiques de l'organisation.

En conséquence, la Corporation a vu son passif courant relatif aux indemnités de départ augmenté de 311 000 $, somme qui représente le montant des indemnités de départ cumulées au 17 décembre 2012 pour tous les employés qui comptent moins de dix années de service et qui sont sous le régime de la nouvelle convention collective. Ces indemnités leur seront versées au plus tard le 30 juin 2013.

En outre, la Corporation a augmenté de 361 000 $ le passif non-courant relatif aux indemnités de départ cumulées. Ce montant repose sur la meilleure estimation par la direction des sommes qui ne seront pas versées aux employés et aux cadres de direction dans le courant de l'année. Ce passif représente donc le montant des indemnités de départ cumulées au 17 décembre 2012 pour tous les employés qui comptent dix années ou plus de service continu et qui sont

sous le régime de la nouvelle convention collective, ainsi que les montants cumulés au 15 janvier 2013 pour tous les cadres de direction soumis au nouveau contrat de travail à titre de cadre de direction.

L'IAS 1 – *Présentation des états financiers* (IAS 1), tel que révisée en juin 2011, exige des sous-totaux distincts pour les éléments du poste *Autres éléments du résultat global* (AERG) qui pourraient être classifiés par la suite sous la rubrique des résultats nets des opérations, et pour les éléments qui ne le seront pas. La rubrique AERG de la Corporation ne comprend que les gains (pertes) actuariels sur les indemnités de départ des employés qui ne seront pas reclassifiés dans le résultat net des opérations de l'État du résultat global.

Le coût des indemnités auxquelles les employés ont droit est déterminé par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de sociétés de première catégorie. Les gains (pertes) actuariels sur les indemnités de départ des employés sont enregistrés sous la rubrique *Autres éléments du résultat global* (note 8).

Les obligations au titre des indemnités non payées sont évaluées actuariellement chaque année, au moyen d'une évaluation complète les années paires et d'une mise à jour de l'évaluation les années impaires. Une évaluation actuarielle complète a été réalisée pour le 31 mars 2013, compte tenu des changements apportés à la politique sur les indemnités de départ des employés et de l'adoption anticipée de l'IAS 19R.

**iii) Indemnités de congés de maladie**

Les employés ont droit à des congés de maladie non acquis, comme il est stipulé dans les conventions collectives et dans leurs conditions d'emploi. Le coût de ces autres avantages du personnel non-courant est comptabilisé au moment où les employés fournissent les services nécessaires pour y avoir droit. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de société de première catégorie. Les pertes ou les gains actuariels sont considérés comme de la rémunération du personnel et charges connexes et sont comptabilisés sous le poste des frais d'administration dans l'État du résultat global.

Les obligations au titre des indemnités non payées sont évaluées actuariellement chaque année, au moyen d'une évaluation complète les années paires et d'une mise à jour de l'évaluation les années impaires. Une évaluation actuarielle complète a été réalisée pour le 31 mars 2013, compte tenu des changements apportés à la politique sur les indemnités de départ des employés et de l'adoption anticipée de l'IAS 19R.

**iv) Autres avantages du personnel**

Le gouvernement fédéral administre divers autres régimes d'avantages futurs dont les employés et les anciens employés peuvent se prévaloir durant leur période d'embauche ou à leur retraite. Le Régime de soins de santé de la fonction publique et le Régime d'assurance dentaire de la Corporation sont les deux principaux régimes offerts aux employés et aux retraités de la Corporation. La responsabilité de la Corporation à l'égard de ces deux régimes se limite à ses cotisations, qui sont considérées comme de la rémunération du personnel et charges connexes et inscrites sous le poste des frais d'administration dans l'État du résultat global.

**j) Provision pour dépenses de remédiation des contrats**

Une provision pour dépenses de remédiation des contrats est analysée en date de l'État de la situation financière et comptabilisée lorsque la Corporation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) à la suite d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques soit requise pour remplir l'obligation contractuelle, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. À tous égards significatifs, les provisions sont calculées en actualisant les flux de trésorerie futurs prévus suivant un taux qui reflète les évaluations actuelles du marché de la valeur de rendement de l'argent et les risques particuliers relatifs au passif. S'il est déterminé qu'une sortie de ressources n'est plus probable pour régler l'obligation, la provision sera alors reprise.

**i) Réapprovisionnement de contrat**

La Corporation peut devoir engager des frais de réapprovisionnement si des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les modalités de leurs contrats. La provision représente la meilleure estimation de la Corporation des coûts différentiels associés à l'exécution des obligations contractuelles résiduelles du contrat.

**ii) Réclamations et frais juridiques**

La Corporation peut être assujettie à des réclamations et des frais juridiques à la suite de poursuites découlant de ses activités contractuelles. Le montant connexe comptabilisé dans la provision représente la meilleure estimation des charges nécessaires pour régler ces obligations contractuelles courantes. Les risques et les incertitudes qui entourent l'événement sous-jacent sont considérés dans la détermination du montant de la provision.

**iii) Contrats déficitaires**

Une provision est comptabilisée si les avantages économiques à recevoir par la Corporation conformément à un contrat sont inférieurs aux coûts inévitables à engager pour remplir les obligations de ce contrat. La provision est évaluée conformément à la valeur actuelle la plus basse entre les coûts prévus de l'achèvement du contrat et les coûts nets prévus associés à la poursuite de l'exécution du contrat. Avant d'établir une provision, la Corporation comptabilisera toute perte de valeur des actifs associés à ce contrat.

**k) Perte de valeur**

**i) Perte de valeur d'actifs financiers**

En ce qui concerne les actifs financiers qui ne sont pas classés à la juste valeur par le biais du résultat net, la Corporation évalue à la fin de chaque période de présentation de l'information financière s'il existe un élément probant objectif confirmant la perte de valeur d'un actif ou d'un groupe d'actifs. Un actif financier est déprécié s'il existe un élément probant objectif qu'un événement de perte s'est produit depuis la comptabilisation initiale de l'actif, et que cet événement de perte a eu un effet négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif qui peuvent être estimés de manière fiable. Une preuve objective que des actifs financiers ont perdu de la valeur peut inclure un défaut de paiement ou une défaillance de la part d'un débiteur, la restructuration d'un montant dû à la Corporation suivant des modalités que la Corporation ne considérerait pas autrement, ou des indications qu'un débiteur ou qu'un émetteur est sur le point de faire faillite. Une fois dépréciés, les actifs financiers qui ne sont pas classés à leur juste valeur par le biais du résultat net sont réévalués et la perte est calculée comme étant la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle du flux de trésorerie futur estimé actualisée au taux d'intérêt réel initial de l'actif financier. Le montant de la perte de valeur est comptabilisé dans les résultats d'exploitation nets.

**ii) Perte de valeur d'actifs non financiers**

Pour leur part, les actifs non financiers, y compris les immobilisations corporelles et les actifs incorporels dont la durée d'utilité est déterminée, sont examinés à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication de perte de valeur. Le cas échéant, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une moins-value est comptabilisée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable est déterminée en fonction de la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif moins les coûts de sa vente, et sa valeur d'utilité. Les pertes de valeur comptabilisées dans les périodes antérieures sont évaluées à la fin de chaque période de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non une indication que la perte de valeur n'existe plus ou qu'elle a diminuée. Le cas échéant, la Corporation évalue la nouvelle valeur recouvrable et une reprise de perte de valeur est comptabilisée. La valeur comptable augmentée en raison d'une reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours d'exercices antérieures. Cette reprise est comptabilisée immédiatement dans le résultat global total.

**l) Contrats de location**

Les contrats de location conformément auxquels l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété sont retenus par le bailleur sont classés comme des contrats de location-exploitation. Les contrats de location pour lesquels les risques et les avantages inhérents à la propriété ne sont pas retenus par le bailleur sont classés comme des contrats de location-financement. La Corporation classe tous ses contrats de location comme des contrats de location-exploitation puisque les risques et avantages inhérents à la propriété sont retenus par le bailleur. Les frais engagés dans le cadre de ses contrats de location-exploitation sont comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets pour la période suivant la méthode linéaire, pour la durée du contrat de location. Les avantages aux locataires reçus seraient comptabilisés comme faisant partie intégrante des dépenses de location pendant la durée du contrat de location.

**m) Modifications comptables futures**

***Normes internationales d'information financière***

Les nouvelles normes et les modifications publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet possible sur la Corporation à l'avenir. La Corporation analyse actuellement l'impact, le cas échéant, de ces normes et modifications sur ses états financiers.

En novembre 2009, l'IASB a publié l'*IFRS 9 – Instruments financiers* (IFRS 9), qui introduit de nouvelles exigences en matière de classement et d'évaluation des actifs financiers. Il s'agit de la première étape du projet de l'IASB de remplacer l'*IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* (IAS 39). En octobre 2010, l'IASB a publié de nouveau l'IFRS 9, en ajoutant de nouvelles exigences relatives à la comptabilité des passifs financiers, et en conservant de l'IAS 39 les exigences de décomptabilisation des actifs et des passifs financiers. L'IFRS 9 devra être appliquée de façon rétrospective pour les périodes annuelles commençant le 1er janvier 2015 ou après, et son application anticipée est permise.

En mai 2011, l'IASB a publié l'*IFRS 13 – Évaluation de la juste valeur* (IFRS 13). L'IFRS 13 définit la « juste valeur » et établit dans une norme unique un cadre pour évaluer cette dernière tout en exigeant des informations à fournir. La nouvelle norme réduit la complexité et accroît la cohérence en clarifiant la définition de la juste valeur, et elle fournit des exigences en matière d'évaluation et d'information à fournir pour toutes les évaluations de juste valeur. La norme a été publiée avec une date d'entrée en vigueur du 1er janvier 2013 et une application prospective est exigée.

En décembre 2011, l'IASB a publié les modifications à l'*IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir* (IFRS 7), qui exigent la présentation d'information pour permettre aux utilisateurs des états financiers d'évaluer l'effet sur la situation financière d'une entité des accords de compensation, y compris les droits de compensation. En outre, l'IASB a publié des modifications à l'*IAS 32 – Instruments financiers : Présentation* (IAS 32), intitulées *Compensation des actifs financiers et des passifs financiers*, qui clarifient les critères de compensation des instruments financiers de l'IAS 32. Les modifications à l'IFRS 7 doivent être appliquées de façon rétrospective, pour les périodes annuelles commençant le 1er janvier 2013 ou après, et leur adoption anticipée est permise. Les modifications à l'IAS 32 doivent être appliquées de façon rétrospective, pour les périodes annuelles commençant le 1er janvier 2014 ou après, et leur adoption anticipée est permise également.

**n) Correction d'erreurs de comptabilité relevées pour les périodes antérieures**

**i)** Le 15 mars 2012, une entente de supplément au prix du contrat (SPC) d'une valeur de 65 millions de dollars américains a été signée pour régler une plainte formulée en raison de retards dans les travaux liés à des événements politiques imprévus. La demande relative au SPC n'a pas été considérée comme une modification au contrat sur le moment, et donc n'a pas été comptabilisée entièrement dans les registres de la Corporation en date du 31 mars 2012.

La demande relative au SPC aurait dû être considérée comme une modification au contrat et a donc résulté au redressement des postes et des informations à présenter qui suivent pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2012 :

- Les créances et les créditeurs et charges à payer avaient été sous-estimés dans l'État de la situation financière et ont tous deux été augmentés de 21 945 000 $ (notes 5 et 12).
- Les avances aux exportateurs canadiens et les avances des clients étrangers avaient été surestimées dans l'État de la situation financière et ont toutes deux été réduites de 42 893 000 $.
- Les transactions commerciales – contrats de maître d'œuvre et le coût des transactions commerciales – contrats de maître d'œuvre avaient été sous-estimés et ont donc tous deux été augmentés de 64 838 000 $ (note 11).
- La valeur des contrats signés avait été sous-estimée et a donc été augmentée de 64 838 000 $ (note 11).

**ii)** À la suite de l'examen des transactions aux fins de démarcation de l'exercice, des erreurs ont été cernées qui, bien que négligeables individuellement se devaient, dans leur ensemble, d'être corrigées dans les états financiers de la Corporation en date du 31 mars 2012 publiés antérieurement.

Ces problèmes de démarcation de l'exercice ont donc résulté au redressement des postes, et des informations à présenter qui suivent, pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2012 :

- Les créances et les créditeurs et charges à payer avaient été sous-estimés dans l'État de la situation financière et ont tous deux été augmentés de 6 018 000 $.

- Les paiements progressifs aux fournisseurs et les paiements progressifs des clients avaient été surestimés dans l'État de la situation financière et ont été réduits de 44 764 000 $.
- Les opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre et le coût des opérations commerciales – contrats de maître d'œuvre, avaient été sous-estimés dans l'État du résultat global et ont tous deux été augmentés de 6 018 000 $.
- La valeur des obligations contractuelles restant à exécuter avait été surestimée et a été réduite de 50 782 000 $ (note 18).

Dans l'ensemble, il n'y a pas d'impact sur le résultat global total comptabilisé pour 2011-12 (précédemment : résultats d'exploitation nets et résultat global) et sur les bénéfices non répartis. La Corporation a décidé de corriger ces erreurs de façon rétrospective et en conséquence, les états financiers pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2012 ont été redressés. La Corporation n'a pas présenté de troisième État de la situation financière en date du 1er avril 2011, conformément à l'adoption anticipée de l'IAS 1 modifiée. Ces erreurs n'ont pas d'impact sur les états financiers en date du 31 mars 2013.

## 4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Trésorerie et équivalents de trésorerie en date du 31 mars incluent :

| | 2013 | | 2012 | |
|---|---|---|---|---|
| (en milliers) | Devise originale | Dollars canadiens | Devise originale | Dollars canadiens |
| Dollars canadiens | **38 975** | **38 975 $** | 19 899 | 19 899 $ |
| Dollars américains | **21 515** | **21 859** | 38 139 | 38 044 |
| Dollars australiens | **133** | **141** | 133 | 137 |
| Renminbis chinois | **568** | **93** | 870 | 138 |
| Euros | **–** | **–** | 200 | 267 |
| | | **61 068 $** | | 58 485 $ |

La Corporation investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. La durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de cinq jours en date du 31 mars 2013 (trois jour au 31 mars 2012), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2013 était de 0,08 % (0,08 % au 31 mars 2012).

De la trésorerie et équivalents de trésorerie, 40 745 000 $ en date du 31 mars 2013 (42 731 000 $ au 31 mars 2012) correspondent aux avances et retenues reçues de clients étrangers, qui seront versées aux exportateurs canadiens à une date ultérieure, conformément aux contrats. Lorsque le contrat le prévoit, ces fonds peuvent accumuler des intérêts au crédit de l'exportateur canadien ou du client étranger.

## 5. CRÉANCES ET CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Les créances sont fondées sur les conditions normales du commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. Les créances de la Corporation en date du 31 mars sont libellées dans les devises suivantes :

| | 2013 | | 2012 Retraité (note 3) | |
|---|---|---|---|---|
| (en milliers) | Devise originale | Dollars canadiens | Devise originale | Dollars canadiens |
| Dollars américains | **100 167** | **101 770 $** | 272 611 | 271 928 $ |
| Dollars canadiens | **45 127** | **45 127** | 79 170 | 79 170 |
| Dollars australiens | **5** | **5** | 5 | 5 |
| Renminbis chinois | **29** | **5** | - | - |
| Malaisie, ringgits | - | - | 1 235 | 403 |
| | | **146 907 $** | | 351 506 $ |

Les créditeurs et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales du commerce. Les créditeurs et charges à payer de la Corporation en date du 31 mars sont libellés dans les devises suivantes :

| | 2013 | | 2012 Retraité (note 3) | |
|---|---|---|---|---|
| (en milliers) | Devise originale | Dollars canadiens | Devise originale | Dollars canadiens |
| Dollars américains | **105 601** | **107 291 $** | 287 669 | 286 948 $ |
| Dollars canadiens | **13 480** | **13 480** | 29 890 | 29 890 |
| Dollars australiens | **138** | **146** | 138 | 143 |
| Renminbis chinois | **208** | **34** | 330 | 52 |
| Livre sterling | **6** | **10** | - | - |
| Malaisie, ringgits | - | - | 1 198 | 391 |
| | | **120 961 $** | | 317 424 $ |

## 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013

| (en milliers de dollars canadiens) | AMÉLIORATIONS LOCATIVES | SYSTÈMES D'INFORMATION MATÉRIEL | TOTAL |
|---|---|---|---|
| **COÛT** | | | |
| Solde au 31 mars 2012 | 1 787 $ | 180 $ | 1 967 $ |
| Acquisitions | 5 | 74 | 79 |
| **Solde au 31 mars 2013** | **1 792 $** | **254 $** | **2 046 $** |
| **AMORTISSEMENT CUMULÉ** | | | |
| Solde au 31 mars 2012 | 653 $ | 144 $ | 797 $ |
| Amortissement | 153 | 50 | 203 |
| **Solde au 31 mars 2013** | **806 $** | **194 $** | **1 000 $** |
| **VALEURS COMPTABLES** | | | |
| Au 31 mars 2012 | 1 134 $ | 36 $ | 1 170 $ |
| **Au 31 mars 2013** | **986 $** | **60 $** | **1 046 $** |

Pour l'exercice clos le 31 mars 2012

| (en milliers de dollars canadiens) | AMÉLIORATIONS LOCATIVES | SYSTÈMES D'INFORMATION MATÉRIEL | TOTAL |
|---|---|---|---|
| **COÛT** | | | |
| Solde au 31 mars 2011 | 1 577 $ | 180 $ | 1 757 $ |
| Acquisitions | 210 | - | 210 |
| **Solde au 31 mars 2012** | 1 787 $ | 180 $ | 1 967 $ |
| **AMORTISSEMENT CUMULÉ** | | | |
| Solde au 31 mars 2011 | 534 $ | 108 $ | 642 $ |
| Amortissement | 119 | 36 | 155 |
| **Solde au 31 mars 2012** | 653 $ | 144 $ | 797 $ |
| **VALEURS COMPTABLES** | | | |
| Au 31 mars 2011 | 1 043 $ | 72 $ | 1 115 $ |
| Au 31 mars 2012 | 1 134 $ | 36 $ | 1 170 $ |

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 203 000 $ (155 000 $ en 2012) au titre des immobilisations corporelles de la Corporation.

## 7. ACTIFS INCORPORELS

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013

| (en milliers de dollars canadiens) | SYSTÈMES D'INFORMATION – LOGICIELS |
|---|---|
| **COÛT** | |
| Solde au 31 mars 2012 | 2 854 $ |
| Acquisitions | 7 |
| **Solde au 31 mars 2013** | **2 861 $** |
| **AMORTISSEMENT CUMULÉ** | |
| Solde au 31 mars 2012 | 2 230 $ |
| Amortissement | 631 |
| **Solde au 31 mars 2013** | **2 861 $** |
| **VALEURS COMPTABLES** | |
| Au 31 mars 2012 | 624 $ |
| **Au 31 mars 2013** | **– $** |

Pour l'exercice clos le 31 mars 2012

| (en milliers de dollars canadiens) | SYSTÈMES D'INFORMATION – LOGICIELS |
|---|---|
| **COÛT** | |
| Solde au 31 mars 2011 | 2 769 $ |
| Acquisitions | 85 |
| **Solde au 31 mars 2012** | 2 854 $ |
| **AMORTISSEMENT CUMULÉ** | |
| Solde au 31 mars 2011 | 1 661 $ |
| Amortissement | 569 |
| **Solde au 31 mars 2012** | 2 230 $ |
| **VALEURS COMPTABLES** | |
| Au 31 mars 2011 | 1 108 $ |
| Au 31 mars 2012 | 624 $ |

Les frais d'administration comprennent un amortissement de 631 000 $ (569 000 $ en 2012) au titre des actifs incorporels.

## 8. PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX

### a) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de l'employeur. Le président du Conseil du Trésor définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage des cotisations requises de la part des employés. Le taux de contribution général de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,74 fois la contribution requise des employés (1,74 fois en 2012). Les contributions totales de la Corporation de 1 921 000 $ (1 762 000 $ en 2012) ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » dans l'État du résultat global dans l'année où les employés ont rendu le service.

Le gouvernement du Canada est responsable du versement des prestations relatives au Régime aux termes de la loi. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Elles sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec et indexés sur l'inflation.

### b) Avantages sociaux

Les employés de la Corporation ont droit à des congés de maladie non acquis, tel que prévu dans les conventions collectives et les conditions d'emploi, ainsi qu'à des indemnités de départ en fonction de leurs années de service et de leur salaire final. Ces régimes d'avantages sont sans capitalisation et n'ont donc pas d'actifs, ce qui résulte en un déficit égal à l'obligation au titre des prestations constituées.

Les indemnités de congés maladie et les indemnités de départ ont une portion courante (payable dans les 12 mois) et une portion non courante et elles sont présentés dans l'État de la situation financière en date du 31 mars comme suit :

| | 2013 | | | 2012 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (en milliers de dollars canadiens) | Indemnités de congés de maladie | Indemnités de départ | Indemnités totales | Indemnités de congés de maladie | Recressé (note 3) Indemnités de départ | Indemnités totales |
| Total des avantages sociaux | **1 083 $** | **2 329 $** | **3 412 $** | 909 $ | 2 079 $ | 2 988 $ |
| Moins : portion courante des avantages sociaux | **(69)** | **(1 915)** | **(1 984)** | (78) | (219) | (297) |
| Portion non courante des avantages sociaux | **1 014 $** | **414 $** | **1 428 $** | 831 $ | 1 860 $ | 2 691 $ |

La Corporation a modifié le régime d'indemnités de départ des employés en éliminant l'indemnité versée en cas de démission ou de départ à la retraite. Par conséquent, les indemnités de départ ont cessé de s'accumuler. De même, la Corporation a choisi d'adopter, de manière anticipée, l'IAS 19R qui élimine la possibilité de reporter la comptabilisation de gains et de pertes connue sous le nom de « méthode du corridor » tel qu'utilisé préalablement par la Corporation. Les détails et effets de ces changements de méthodes comptables sont décrits dans la note 3.

L'information concernant le régime relatif aux congés de maladie à long terme et le régime d'avantages postérieurs à l'emploi relatif aux indemnités de départ, en date du 31 mars, est la suivante :

| | INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE | | INDEMNITÉS DE DÉPART | |
|---|---|---|---|---|
| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 |
| **OBLIGATION AU TITRE DES INDEMNITÉS CONSTITUÉES** | | | | |
| Solde au début de l'exercice | **909 $** | 746 $ | **2 079 $** | 1 818 $ |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice | **106** | 87 | **188** | 165 |
| Intérêts débiteurs | **36** | 36 | **84** | 87 |
| Avantages payés | **(113)** | (42) | **(170)** | (148) |
| Perte actuarielle | **145** | 82 | **148** | 157 |
| Total des avantages sociaux accumulés à la fin de l'exercice | **1 083 $** | 909 $ | **2 329 $** | 2 079 $ |
| **HYPOTHÈSES ÉCONOMIQUES** | | | | |
| Obligation au titre des indemnités constituées au 31 mars | | | | |
| Taux d'actualisation | **3,76 %** | 4,01 % | **3,40 %** | 3,98 % |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération | **1,50 %** | 1,50 % | **1,50 %** | 1,50 % |
| Coût des indemnités pour l'exercice terminée le 31 mars | | | | |
| Taux d'actualisation | **3,76 %** | 4,01 % | **3,40 %** | 3,98 % |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération | **1,50 %** | 1,50 % | **1,50 %** | 1,50 % |

Les hypothèses démographiques, y compris les hausses salariales liées à l'ancienneté et à l'avancement, les taux de cessation d'emploi, de retraite, d'invalidité ouvrant droit à pension, de mortalité et les facteurs d'amélioration de la longévité, tirés du rapport actuariel sur le régime de retraite de la fonction publique du Canada, sont également considérés dans l'évaluation actuarielle des avantages du personnel accumulés.

Les hypothèses adoptées pour évaluer les indemnités des congés de maladie et les indemnités de départ sont révisées annuellement par la direction et sont appliquées d'une façon consistante. Tout changement à ces hypothèses peut avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

Des charges de 174 000 $ (163 000 $ en 2012) ont été incluses dans les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes, au titre des indemnités des congés de maladie, et de 102 000 $ (104 000 $ en 2012), au titre des indemnités de départ, relatives au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

Au 31 mars 2013, les gains (pertes) actuariels cumulatifs au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisés immédiatement dans les bénéfices non répartis au titre des Autres éléments du résultat global ont été de 148 000 $ (254 000 $ en 2012).

## 9. PROVISION POUR DÉPENSES DE REMÉDIATION DES CONTRATS

La Corporation peut devoir engager des frais de remédiation de contrats lorsque des exportateurs canadiens ne respectent pas les modalités de leurs contrats. La Corporation est la partie demanderesse ou défenderesse dans certaines réclamations et poursuites en instance. Les dommages et intérêts réclamés par les plaignants peuvent être élevés, mais, en s'appuyant sur l'avis de conseillers juridiques, la direction a enregistré une obligation dans la période visée lorsque les dommages étaient plus probables qu'improbables et que les montants associés pouvaient être raisonnablement estimés.

| (en milliers de dollars canadiens) | RÉAPPROVISIONNEMENT DE CONTRAT | CONSEILS JURIDIQUES | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Solde au 31 mars 2012 | - $ | 386 $ | 386 $ |
| Provision utilisée pendant l'exercice | - | (90) | (90) |
| **Solde au 31 mars 2013** | **- $** | **296 $** | **296 $** |

La direction a exercé son jugement pour déterminer si une provision devait être comptabilisée ou divulguée au regard de la probabilité qu'un paiement soit requis pour régler l'obligation et qu'une estimation fiable du montant puisse être faite. L'estimation de la direction de la provision est assujettie à de nombreuses incertitudes, y compris concernant le moment et le montant réel du versement.

Aucun contrat déficitaire n'a été relevé en date du 31 mars 2013 et du 31 mars 2012.

## 10. GESTION DU CAPITAL

L'objectif de la Corporation à l'égard du capital est de préserver et de renforcer son capital au moyen d'une gestion prudente des risques. Ceci, auquel s'ajoute la mise en œuvre de stratégies pour optimiser les excédents opérationnels, garantit la disponibilité de capital pour faciliter les investissements et pour atténuer toutes pertes possibles liées au risque opérationnel, au rendement des fournisseurs et au risque de crédit.

Les stratégies clés utilisées par la Corporation pour gérer son capital incluent : le contrôle des dépenses de remédiation de contrats; le maintien d'un équilibre entre une croissance avisée et les charges d'exploitation; la réduction au minimum de l'exposition au risque de change; l'optimisation des produits d'intérêts; le maintien des crédits parlementaires accordés à un niveau suffisant pour couvrir les activités dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense et les offres de services relatives à la politique publique.

La Corporation définit le capital comme son surplus d'apport, ses provisions pour dépenses de remédiation de contrats et ses bénéfices non répartis, et elle utilise un modèle d'imputation sur les fonds propres pour gérer son capital. Le modèle d'imputation sur les fonds propres représente une approche conservatrice et ne comptabilise pas les provisions pour dépenses de remédiation de contrats comme du capital disponible aux fins de la gestion des risques.

Le modèle d'imputation sur les fonds propres définit le capital requis par la Corporation pour l'ensemble de ses trois types de risques : risque opérationnel, risque de rendement et risque de crédit. Le modèle set consistant avec celui de l'année fiscal antérieure et s'applique comme suit :

***Risque opérationnel***

- 15 % des revenus moyens des trois dernières années

***Risque de rendement***

- passif des contrats multiplié par le ratio de la valeur moyenne sur dix ans des dépenses de remédiation de contrats

***Risque de crédit***

- risque de crédit résiduel calculé en utilisant le risque de crédit total après déduction des assurances, des retenues et d'autres valeurs acceptables

La Corporation n'est pas sujette à des exigences externes en matière de capital.

L'apport en capital de la Corporation en date du 31 mars se répartit comme suit :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 (redressé – note 3) |
|---|---|---|
| Surplus d'apport | **10 000 $** | 10 000 $ |
| Bénéfices non répartis | **40 368** | 39 191 |
| Provision pour dépenses de remédiation de contrats | **296** | 386 |
| | **50 664 $** | 49 577 $ |

## 11. OPÉRATIONS COMMERCIALES, FRAIS DE SERVICE, AUTRES PRODUITS ET OPÉRATIONS LIÉES AUX SERVICES D'APPROVISIONNEMENT

La Corporation facilite la vente de produits canadiens à des clients étrangers, y compris des gouvernements, des organismes internationaux et d'autres acheteurs, et tire des produits découlant des opérations commerciales liées aux contrats de maître d'œuvre, des frais de service et d'autres produits. La Corporation réalise également des transactions d'approvisionnement internationales pour des clients gouvernementaux.

Le profil par région géographique pour l'exercice clos le 31 mars s'établit comme suit :

| | 2013 | | | 2012 (redressé – note 3) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (en milliers de dollars canadiens) | Produits* | Service d'approvisionnement Internationaux | Total | Produits* | Service d'approvisionnement Internationaux | Total |
| États-Unis | **1 841 992 $** | **2 $** | **1 841 994 $** | 2 131 376 $ | 2 598 $ | 2 133 974 $ |
| Amérique centrale et Caraïbes | **189 908** | **6 214** | **196 122** | 114 726 | 2 186 | 116 912 |
| Afrique | **98 898** | **554** | **99 452** | 48 892 | 502 | 49 394 |
| Amérique du Sud | **87 148** | **30** | **87 178** | 188 552 | 60 | 188 612 |
| Asie | **19 946** | **1 129** | **21 075** | 21 823 | 2 580 | 24 403 |
| Europe | **387** | **19 074** | **19 461** | 523 | 26 096 | 26 619 |
| Canada | **1 882** | **3 167** | **5 049** | 2 302 | 12 965 | 15 267 |
| Autres | **941** | **–** | **941** | 1 315 | – | 1 315 |
| | **2 241 102 $** | **30 170 $** | **2 271 272 $** | 2 509 509 $ | 46 987 $ | 2 556 496 $ |

* *Les produits comprennent les produits découlant des opérations commerciales, les frais de service et les autres produits.*

La valeur des contrats signés se distingue des produits. Elle correspond à la valeur des contrats et modifications signés et prenant effet, laquelle a atteint 1,0 milliard de dollars pour l'exercice clos le 31 mars 2013 (1,8 milliards de dollars au 31 mars 2012 redressé).

## 12. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers que détient la Corporation l'exposent au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Le Conseil d'administration exerce une surveillance sur le cadre de gestion du risque de la Corporation, dont il examine, approuve et suit les politiques en la matière, y compris le programme de gestion du risque d'entreprise en cours d'élaboration, dans le cadre duquel on déterminera la tolérance au risque de l'organisation, les effets de divers risques et des plans d'action afin d'atténuer les risques qui excèdent le seuil de tolérance de la Corporation.

Le Comité de vérification de la Corporation surveille le respect par la direction des politiques et des procédures de la Corporation en matière de gestion du risque, et il examine périodiquement la pertinence du cadre de gestion du risque en fonction des risques auxquels s'exposent la Corporation. Le Comité de vérification est appuyé dans son rôle de surveillance par la fonction de vérification interne de la Corporation. Les vérifications internes prennent la forme à la fois d'examens réguliers et d'examens spéciaux des contrôles et des procédures de gestion des risques, et les rapports qui en résultent sont présentés au Comité de vérification.

La section qui suit décrit les risques associés aux instruments financiers de la Corporation et la façon dont celle-ci gère son exposition aux risques.

**a) Risque de crédit**

Il s'agit du risque qu'une partie à un instrument financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'autre partie à subir une perte financière. Ce risque est principalement associé à la trésorerie et équivalents de trésorerie et aux créances des clients de la Corporation. La valeur comptable des actifs financiers figurant dans les états financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

***Trésorerie et équivalents de trésorerie***

La Corporation investit des fonds excédentaires pour toucher des produits financiers en vue de maintenir le principal et de fournir suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins de trésorerie. La Corporation réduit au minimum son exposition au risque de crédit découlant du placement des fonds de trésorerie en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement approuvés et des limites de portefeuille. La Corporation investit des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte. Les placements doivent maintenir les cotes de solvabilité aux seuils ou au-dessus des seuils définis par au moins deux des agences énumérées ci-dessous :

Cote de Moody's : P1
Cote de Standard and Poor's (S&P) : A1
Cote de Dominion Bond Rating Service (DBRS) : R1 (faible)

***Créances***

L'exposition de la Corporation au risque de crédit lié aux créances dépend essentiellement des caractéristiques démographiques de sa clientèle. La Corporation gère généralement le risque de crédit associé aux clients étrangers en consentant des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote de crédit accordée par Moody's d'au moins AAA et en exigeant des garanties lorsque la cote est sous ce seuil. Pendant l'exercice qui a pris fin le 31 mars 2013, 82,22 % (87,90 %, le 31 mars 2012) des produits de la Corporation provenaient de clients cotés AAA.

L'exposition maximale au risque de crédit pour les créances par région géographique en date du 31 mars se répartit comme suit :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| États-Unis | **96 867 $** | 229 223 $ |
| Amérique centrale et Caraïbes | **37 746** | 65 127 |
| Amérique du Sud | **4 436** | 36 541 |
| Canada | **2 813** | 11 025 |
| Asie | **3 136** | 2 067 |
| Europe | **1 769** | 599 |
| Afrique | **132** | 6 912 |
| Autres | **8** | 12 |
| | **146 907 $** | 351 506 $ |

Les créances sont fondées sur des conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas d'intérêt. Le profil d'échéance des créances de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| < 1 an | **146 019 $** | 347 490 $ |
| > 1 an < 3 ans | **888** | 4 016 |
| | **146 907 $** | 351 506 $ |

Les créances sont considérées comme étant en souffrance quand le payeur n'a pas versé la somme due avant la date d'échéance prévue par le contrat. Le classement chronologique des créances en souffrance de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| < 30 jours | **19 146 $** | 7 814 $ |
| > 30 jours et < 180 jours | **15 273** | 3 121 |
| > 180 jours | **4 496** | 1 216 |
| | **38 915 $** | 12 151 $ |

***Avances et paiements progressifs aux exportateurs canadiens***

L'exposition au risque de crédit liée aux avances et aux paiements progressifs aux exportateurs canadiens est atténuée par la nature adossée des obligations contractuelles de la Corporation ainsi que par des retenues de garantie.

***Garanties***

Concernant la gestion du risque de crédit lié à ses obligations contractuelles en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des fournisseurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats et de même valeur. En outre, pour atténuer davantage son risque de crédit global, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

Le profil de l'ensemble des garanties dont dispose la Corporation aux fins de l'exécution des contrats, dans le cas improbable où une entreprise canadienne ne remplirait pas ses obligations contractuelles, en date du 31 mars était le suivant :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Retenues de garantie | **9 381 $** | 1 230 $ |
| Garanties bancaires | **39 146 $** | 47 091 $ |
| Cautions | **84 064 $** | 88 750 $ |
| Cautions de sociétés mères | **346 125 $** | 457 933 $ |
| Autres | **12 897 $** | 10 640 $ |

Les montants susmentionnés se rapprochent de la juste valeur des garanties retenues.

**b) Risque de marché**

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché. Il comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et d'autres risques de prix. La Corporation n'est pas exposée à d'autres risques de prix significatifs.

i) **Risque de change**

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères. Afin de gérer le risque de change, les contrats avec des clients étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même devise. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en devise différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. La Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien, ce qui permet une exposition nette minime.

ii) **Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les futurs flux de trésorerie d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché. L'exposition de la Corporation à ce risque vient du fait qu'elle investit des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie. La Corporation réduit au minimum les risques associés aux fluctuations des taux d'intérêt en investissant dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte.

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats de financement, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait néant au 31 mars 2013 (21 249 000 $, le 31 mars 2012), dont néant, en date du 31 mars 2013 (21 081 000 $, le 31 mars 2012), portent des intérêts aux coûts du financement plus 0,20 %.

Les chiffres ci-dessous illustrent les répercussions au 31 mars d'une hausse ou d'un recul de 25 points de base dans les taux d'intérêt :

| | 2013 | | | | 2012 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | +25bps | | -25bps | | +25bps | | -25bps | |
| (en milliers de dollars canadiens) | Produits | Capitaux propres | Produits | Capitaux propres | Produits | Capitaux propres | Produits | Capitaux propres |
| Actifs financiers | | | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | **152 $** | **152 $** | **(152)$** | **(152)$** | 145 $ | 145 $ | (145)$ | (145)$ |
| Passifs financiers | | | | | | | | |
| Créditeurs et autres charges à payer | **- $** | **- $** | **- $** | **- $** | (53)$ | (53)$ | 53 $ | 53 $ |

**c) Risque de liquidité**

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à des passifs qui sont à régler par la remise de trésorerie ou d'un autre actif financier.

La Corporation réduit au minimum le risque de liquidité lié à la trésorerie et équivalents de trésorerie en respectant sa politique en matière de placement, laquelle prévoit des mécanismes de placement des fonds de trésorerie et équivalents de trésorerie dans des dépôts temporaires très liquides qu'elle effectue auprès d'une banque canadienne à charte.

Concernant ses obligations contractuelles en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des fournisseurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats réciproques à ceux intervenus avec les clients étrangers de même valeur. En outre, pour atténuer davantage son risque de liquidité global, la Corporation peut aussi, selon les résultats de sa vérification préalable, exiger des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* permet à la Corporation d'emprunter auprès du Trésor ou de conclure d'autres arrangements de crédit ou des indemnités avec d'autres sources pour un montant ne dépassant pas 90 millions de dollars.

i) La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40 millions de dollars canadiens ou l'équivalent américain. L'endettement dans le cadre de cette entente est non garanti, et ce mécanisme de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2013, aucun prélèvement n'avait été effectué sur cette marge de crédit (néant au 31 mars 2012).

ii) La Corporation conclut des arrangements d'actualisation avec garantie avec une institution financière, jusqu'à un maximum de 15 millions de dollars au 31 mars 2013 (15 millions de dollars au 31 mars 2012), pour appuyer son programme de financement commercial.

En outre, la Corporation conclut d'autres arrangements de crédit, jusqu'à un maximum de 25 millions de dollars au 31 mars 2013 (25 millions de dollars au 31 mars 2012), où les opérations sont entièrement assurées par une société d'État apparentée bénéficiant d'une cote de crédit de AAA de Moody, ce qui atténue tout risque de liquidité lié à son programme de financement commercial. La Corporation a enregistré un recouvrement des charges de 16 000 $ (charges de 814 000 $ en 2012) en lien avec son programme de financement commercial.

***Créditeurs et charges à payer***

Les créditeurs sont exigibles selon les conditions normales de commerce. Le profil d'échéance des créditeurs de la Corporation en date du 31 mars était le suivant :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 Redressé (note 3) |
|---|---|---|
| < 1 an | **120 961 $** | 317 424 $ |
| | **120 961 $** | 317 424 $ |

Dans le cadre d'une série spécifique de contrats liés au programme de financement commercial de la Corporation, inclus dans les créditeurs et charges à payer, la Corporation devait néant au 31 mars 2013 (21 249 000 $ au 31 mars 2012), dont néant au 31 mars 2013 (21 081 000 $ au 31 mars 2012) portent un intérêt au coût du financement plus 0,20%, et elle a offert comme garantie certaines créances de clients étrangers à certaines conditions. Par contre, elle a également accès à un certain nombre de valeurs commerciales si la partie étrangère ne rembourse pas ces créances. Le montant des créances impayées offertes en garantie conformément à ces ententes au 31 mars 2013 s'élevait à 36 706 000 $ (62 552 000 $ au 31 mars 2012) et se présentait comme suit :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| < 1 an | **35 818 $** | 58 536 $ |
| > 1 an et < 3 ans | **888** | 4 016 |
| | **36 706 $** | 62 552 $ |

## 13. FRAIS D'ADMINISTRATION

Les frais d'administration pour l'exercice clos le 31 mars comprennent :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 Redressé (note 3) |
|---|---|---|
| Rémunération du personnel et charges connexes | **18 871 $** | 17 416 $ |
| Services de gestion des contrats | **3 668** | 4 350 |
| Loyer et frais connexes | **2 301** | 2 168 |
| Frais de déplacement et accueil | **1 711** | 1 373 |
| Consultants | **1 127** | 1 540 |
| Amortissement | **836** | 724 |
| Logiciels, matériel informatique et soutien | **596** | 460 |
| Communications de l'entrprise | **286** | 161 |
| Autres charges | **1 088** | 692 |
| | **30 484 $** | 28 884 $ |

## 14. PRODUIT FINANCIERS, NETS

La Corporation pour l'exercice clos le 31 mars a enregistré un produit financier et des coûts pour les instruments financiers suivants :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Actifs financiers | | |
| - Produits financiers de la trésorerie et équivalents de trésorerie | **511 $** | 776 $ |
| Passifs financiers | | |
| - Coûts financiers des créditeurs et autres passifs | **(188)** | (516) |
| | **323 $** | 260 $ |

## 15. CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Les crédits parlementaires, consentis par le Parlement du Canada pour l'exercice, 15 482 000 $ en date du 31 mars 2013 (15 482 000 $ en 2012) sont inclus dans les résultats d'exploitation nets.

## 16. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La Corporation est liée, pour ce qui est de la propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle participe à des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités selon les mêmes modalités qui s'appliquent aux parties non liées. Ces opérations se rapprochent de la juste valeur. Les opérations importantes prises isolément et les opérations importantes prises dans leur ensemble sont présentées ci-dessous.

En raison de toutes les opérations entre parties liées, les montants à recevoir de ces parties et les montants qui leur sont dus incluent respectivement sous créances et créditeurs en date du 31 mars sont les suivants :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Créances | **891 $** | 10 498 $ |
| Créditeurs | **477 $** | 425 $ |

### a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) assure à la Corporation des services de gestion de contrats et d'autres services administratifs à des taux négociés qui reflètent la juste valeur.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013, le coût de ces services s'est élevé à 3 732 802 $ (4 468 000 $ en 2012) et il est inclus dans les frais d'administration.

### b) PPP Canada Inc.

La Corporation a un protocole d'entente avec PPP Canada Inc. pour la prestation de services partagés principalement dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement, des services juridiques, de la recherche et des communications, de la gouvernance et de la gestion des installations. Cette entente produit des économies d'échelle pour les deux organisations.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2013, le produit lié à la prestation de ces services s'est établi à 750 000 $ (750 000 $ en 2012) et est inclus dans les frais de service.

### c) Autre

Les opérations commerciales, les frais de service et les opérations associées aux services d'approvisionnement, découlant de la facilitation par la Corporation de la vente de produits canadiens à des clients étrangers et les autres activités internationales, comprennent les opérations avec les entités gouvernementales liées suivantes pour l'exercice clos le 31 mars :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Affaires étrangères et Commerce international Canada | **13 612 $** | 5 684 $ |
| Ministère de la Défense nationale | **500 $** | 10 751 $ |
| Agence canadienne de développement international | **131 $** | 3 559 $ |
| Ministère de l'Environnement | **8 $** | - $ |

Par ailleurs, la Corporation participe à des programmes d'échange de ressources humaines avec les ministères et organismes suivants : Affaires étrangères et Commerce international Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

### d) Principaux dirigeants

Les IFRS exigent la divulgation de la rémunération des principaux dirigeants, au total et par poste. Les principaux dirigeants désignent les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités de la Corporation, directement ou indirectement. Les principaux dirigeants de la Corporation comprennent les membres du Conseil d'administration et les dirigeants (président et vice-présidents).

Les postes correspondant à la rémunération sont définis comme les avantages du personnel à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme et les indemnités de fin de contrat de travail. Les avantages du personnel à court terme comprennent les avances sur salaire, les salaires, les cotisations de sécurité sociale, les congés annuels payés, les congés de maladie payés et les primes (si payables dans les douze mois suivant la fin de la période). Les avantages postérieurs à l'emploi comprennent les cotisations de l'employeur relatives aux prestations de retraite ainsi que les primes payées pour l'assurance-vie et l'assistance médicale postérieure à l'emploi. Les autres avantages à long terme comprennent les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques, les indemnités pour invalidité de longue durée et toutes primes ou rémunérations différées qui ne sont pas payables dans les 12 mois suivant la fin de la période. La Corporation n'a pas encouru d'indemnités de fin de contrat de travail pour ses principaux dirigeants.

La rémunération des principaux dirigeants clé pour l'exercice clos le 31 mars a été la suivante :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| **CONSEIL D'ADMINISTRATION** | | |
| Avantages à court terme | **169 $** | 198 $ |
| | **169 $** | 198 $ |
| **DIRIGEANTS** | | |
| Avantages à court terme | **1 664 $** | 1 379 $ |
| Avantages postérieurs à l'emploi | **415** | 355 |
| Autres avantages à long terme | **43** | 41 |
| | **2 122 $** | 1 775 $ |
| | **2 291 $** | 1 973 $ |

## 17. ENGAGEMENTS

En octobre 2005, la Corporation a conclu un contrat de location de 15 ans pour des locaux à bureaux, lequel expirera à la fin du mois de septembre 2020. En octobre 2011, la Corporation a conclu un contrat de location renouvelable de quatre ans pour des espaces de bureaux additionnels devant expirer à la fin de septembre 2015.

La direction a exercé ses meilleures estimations pour comptabiliser les engagements futurs relatifs à la location assujettis à l'inflation conformément au contrat de location. La direction utilise l'indice des prix à la consommation (IPC) pour estimer le taux d'inflation.

Les paiements minimums futurs par exercice relatifs à la location-exploitation des installations en date du 31 mars sont les suivants :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| < 1 an | **1 933 $** | 1 932 $ |
| > 1 an et < 5 ans | **7 659 $** | 7 808 $ |
| > 5 ans | **4 799 $** | 6 921 $ |

## 18. ÉVENTUALITÉS ET GARANTIES

### (a) Éventualités

Dans le cours normal de ses activités, la Corporation a conclu avec chacun de ses directeurs et dirigeants des ententes d'indemnisation à l'égard des réclamations et des dépenses, sujettes aux modalités de ces ententes, qu'ils sont susceptibles d'engager dans le cadre de leurs fonctions de directeur ou dirigeant auprès de la Corporation.

La nature de l'indemnité dispense la Corporation de faire une évaluation raisonnable du montant maximal qu'elle pourrait être tenue de payer aux parties. Pour compenser tout paiement futur éventuel, la Corporation a souscrit à une assurance responsabilité pour ses directeurs et ses dirigeants.

Aucun montant n'a été comptabilisé dans les états financiers ci-joints concernant l'éventualité de cette indemnité.

### b) Garanties

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter de nombreux contrats conclus avec des clients étrangers et de veiller à ce que les conditions du contrat soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. La Corporation doit également exécuter des obligations contractuelles liées à la prestation de services d'approvisionnement internationaux pour des clients gouvernementaux.

Au 31 mars, la valeur totale du portefeuille de contrats de maîtrise d'œuvre et d'approvisionnement qui restait à exécuter était la suivante :

| (en milliers de dollars canadiens) | 2013 | 2012 Redressé (note 3) |
|---|---|---|
| < 1 an | **1 980 641 $** | 1 927 495 $ |
| > 1 an et < 3 ans | **250 933** | 1 179 831 |
| > 3 ans et < 5 ans | **7 265** | 9 227 |
| **Valeur totale du portefeuille de contrats** | **2 238 839 $** | **3 116 553 $** |

# ANNEXE A – PROFIL DE L'ORGANISATION

La CCC est une société d'État mère aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* qui se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international. Son financement vient de deux sources distinctes : les crédits alloués par le Parlement du Canada et les frais associés à son offre de services.

La CCC a son siège à Ottawa, en Ontario, et compte environ 140 employés. La Corporation œuvre à améliorer les résultats commerciaux du Canada à l'échelle internationale en réalisant des transactions commerciales concrètes avec des gouvernements étrangers et des exportateurs canadiens, qui se traduisent par de l'activité économique et des emplois au Canada. Pour ce faire, elle met à profit ses services de maître d'œuvre, dans le cadre desquels elle conclut des contrats avec des gouvernements étrangers visant l'achat de produits et de services canadiens, puis des contrats avec des fournisseurs canadiens pour répondre aux obligations prévues dans les contrats avec les gouvernements étrangers. La CCC offre également un service d'approvisionnement, qui permet aux gouvernements étrangers d'acheter des produits et des services du Canada.

La CCC est régie par la loi qui l'a créée, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Cette dernière octroie également à la CCC un éventail de pouvoirs, dont celui d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Par conséquent, la CCC négocie et exécute des contrats bilatéraux de gouvernement à gouvernement, facilitant ainsi des transactions à l'exportation pour le compte des exportateurs canadiens.

## AVANTAGES POUR LES CANADIENS

La CCC est résolue à améliorer l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics étrangers, contribuant ainsi à la création d'emplois et à la prospérité à long terme au Canada. Grâce à ses services, la CCC fait en sorte que l'industrie canadienne de la défense et de la sécurité collabore de façon importante au maintien d'une solide infrastructure industrielle de défense intégrée en Amérique du Nord. Ces industries contribuent à la sécurité nationale, procurent des avantages aux capacités militaires du Canada, renforcent la croissance industrielle, stimulent la recherche, le développement et l'innovation à l'échelle nationale et favorisent la création et le maintien d'emplois fondés sur le savoir au Canada. D'après l'AICDS, en 2011, le secteur canadien de la défense et de la sécurité employait 109 000 Canadiens et a généré plus de 12,6 milliards de dollars pour l'économie, ce qui est légèrement le double des revenus provenant des marchés étrangers.

Au moyen de ses secteurs d'activité DSM et ACI, la CCC est bien positionnée pour appuyer les exportateurs canadiens et accroître la présence commerciale du Canada dans les nouveaux marchés et dans les marchés émergents. En effet, la présence de la CCC dans les pays étrangers lui permet de bien sensibiliser les clients potentiels quant à la crédibilité et les capacités des exportateurs canadiens et de mieux positionner ces derniers. En outre, l'appui de la CCC accélère la passation directe de contrats de gouvernement à gouvernement; réduit les risques associés au recouvrement des paiements; permet la réalisation d'économies; permet d'obtenir des contrats et des modalités de paiement plus avantageux; et aide à se conformer aux lois et à gérer les risques des pays étrangers. La gestion du risque est particulièrement importante, compte tenu des risques associés à un grand nombre des marchés au sein desquels les exportateurs canadiens mènent actuellement des activités, et des complexités associées aux produits de défense et aux projets d'infrastructure dans des domaines comme les télécommunications, l'énergie, le traitement de l'eau, les aéroports et la sécurité. Les gestionnaires de contrats de la CCC offrent une expertise en matière d'approvisionnement et de passation de contrats, ainsi que des services complémentaires qui optimisent les interventions du SDC du MAECI et d'EDC, favorisant ainsi le succès commercial du Canada sur des marchés clés.

De plus, les services de la CCC appuient les contributions du gouvernement du Canada aux efforts internationaux en matière de reconstruction et de sécurité mondiale. En particulier, la CCC aide à la réalisation des activités de différents programme du MAECI, par exemple le Programme de partenariat mondial (PPM), le Programme d'aide au renforcement des capacités de lutte contre la criminalité (PARCLC), le Groupe de travail pour la Stabilisation et la Reconstruction (GTSR) et le Programme d'aide au renforcement des capacités anti terroristes (PARCA).

Les services de la CCC appuient un noyau de fournisseurs qui comprend à la fois des PME et de grandes entreprises. Il est à noter que les interventions auprès de grandes entreprises profitent souvent aux PME, qui peuvent œuvrer en qualité de sous-traitants des clients de grande envergure de la CCC. Pour déterminer ce qu'est une PME, la CCC utilise une définition générale qui est conforme aux définitions utilisées par le gouvernement et le milieu universitaire. Ainsi, pour la CCC, une PME est une entreprise qui emploie 500 personnes au maximum et qui génère un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas les 25 millions de dollars par année. Si l'on tient compte de cette définition, du nombre de clients avec lesquels la CCC a travaillé au cours des dernières années, 70 % étaient des PME.

L'appui de la CCC profite aux entreprises de l'ensemble du Canada. Les exportateurs canadiens qui œuvrent dans le secteur de la défense et de la sécurité se trouvent dans toutes les régions du pays et sont établis autant dans les grandes que dans les petites villes. Les sociétés d'infrastructure qui participent à des projets à l'étranger sont généralement situées dans les grandes villes canadiennes, y compris Montréal, Toronto et Vancouver.

## GOUVERNANCE

### MANDAT ET RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La CCC est régie par un Conseil d'administration qui exerce ses responsabilités conformément aux dispositions générales de la *Loi sur la CCC* et de la partie X de la *LGFP*. Il est responsable des activités courantes de la Corporation et de la bonne exécution des politiques publiques pour le compte du gouvernement du Canada et garantit ainsi l'alignement des activités de la CCC sur les directives définies dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités relatif à la Corporation, transmis annuellement par le ministre du Commerce international.

Le Conseil examine le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, tous deux approuvés par le ministre du Commerce international et déposés devant le Parlement. Il se réunit aussi tous les trimestres pour examiner l'ensemble des activités de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter du rendement de l'organisation par rapport à ses objectifs.

Le Conseil d'administration se compose du président du Conseil, du président et chef de la direction de la Corporation, lesquels sont nommés par le gouverneur en conseil et exercent leur mandat pour une durée que ce dernier détermine appropriée, et de neuf administrateurs nommés par le ministre du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés généralement pour un mandat de trois ans au plus, au gré du gouverneur en conseil. Le ministre du Commerce international nomme des administrateurs qui représentent le milieu des affaires canadien et le gouvernement fédéral, en s'efforçant d'arriver à un juste équilibre sur le plan de la représentation sectorielle, linguistique et géographique ainsi que de la parité hommes-femmes.

### MANDAT, ACTIVITÉS ET COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la CCC remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants :

**Le Comité de la gouvernance et des ressources humaines :** élabore et met en œuvre des pratiques et des procédures afin que le Conseil d'administration et la Corporation exercent efficacement leurs activités, en conformité avec des normes élevées de gouvernance. Il supervise la stratégie et les procédés de gouvernance en vue de l'établissement de priorités organisationnelles importantes, y compris la stratégie de communication, la philosophie de la CCC en matière de RSE et la gestion du rendement de l'organisation. Il est également responsable de l'exercice annuel d'auto-évaluation du Conseil, qui contribue à renforcer la gouvernance et à accroître l'efficacité au sein du Conseil d'administration. En outre, le Comité identifie et recommande, sur demande, des profils et des candidats pour doter les postes d'administrateurs, y compris ceux du président du Conseil d'administration et du président et chef de la direction, et les soumet à l'évaluation du ministre du Commerce international. Il examine également les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC, et formule des recommandations connexes. Le Comité appuie le président du Conseil d'administration dans le cadre de l'évaluation du rendement du président et chef de la direction et de la présentation de recommandations au ministre du Commerce international relatives à sa rémunération. Finalement, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et le bien-être des employés.

**Le Comité des opérations :** supervise les activités d'approvisionnement et de passation de contrats internationaux de la Corporation. Il doit examiner tous les projets d'immobilisations, tous les projets d'une valeur estimée à plus de 100 millions de dollars ou les modifications importantes à ces projets, et toute autre proposition qui lui est transmise par la direction, puis présenter sa recommandation au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Il étudie également les analyses de risque des projets en cours, approuve les nouveaux secteurs d'activité et les nouveaux produits et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

**Le Comité de vérification :** se penche principalement sur l'efficacité des pratiques de gestion financière et des risques, la conduite de vérifications, l'établissement de rapports exacts et l'évaluation du caractère éthique des activités de la Corporation. En ce qui a trait à ses activités de vérification, il supervise l'audit financier annuel, la fonction de vérification interne et la réponse aux exigences du Bureau du vérificateur général (BVG). Le directeur de la Vérification interne et les représentants du BVG participent à toutes les réunions du Comité de vérification.

De plus, le Conseil effectue des analyses périodiques de sa propre efficacité et de l'apport de chaque administrateur au moyen d'un processus d'évaluation annuel par ses pairs, en vue d'améliorer le rendement individuel et collectif. Par ailleurs, l'équipe de vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification du Conseil d'administration. Grâce au suivi et à la vérification de sa gestion financière, de ses rapports et de ses activités, la Corporation améliore son rendement, sa gouvernance et sa structure de responsabilités.

En plus des pratiques de gouvernance décrites ci-dessus, la CCC établit des politiques et des processus pour orienter le travail de ses employés et les aider à atteindre un rendement élevé soutenu. Dans ce contexte, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre davantage à son sujet et d'interagir avec elle.

## PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 mars 2013

| ADMINISTRATEUR | AVRIL 2012 | JUIN 2012 | OCTOBRE 2012 | JANVIER 2013 |
|---|---|---|---|---|
| Robert C. Kay (président)[1] | X | X | X | S.O. |
| Ray Castelli (président)[2] | S.O. | S.O. | S.O. | X |
| Martine Corriveau-Gougeon | X | X | X | X |
| Martin Gagné[3] | S.O. | S.O. | S.O. | S.O. |
| Sherry Helwer[5] | S.O. | S.O. | S.O. | X |
| Scott Player[3] | S.O. | S.O. | S.O. | S.O. |
| Dan Ross[4] | X | X | X | S.O. |
| Derrick Rowe[5] | S.O. | S.O. | S.O. | X |
| Andrew Saxton | X | X | X | X |
| Stephen Sorocky | X | X | X | X |
| Ken Sunquist | X | X | X | X |
| Norman Turnbull | X | X | X | X |
| Peter Wright[4] | X | X | X | S.O. |
| Marc Whittingham, Président et Chef de la direction | X | X | X | X |

[1] M. Kay a cessé d'être président du Conseil d'administration le 19 novembre 2012.
[2] M. Castelli a été nommé président du Conseil d'administration le 14 décembre 2012.
[3] M. Gagné et M. Player ont été nommés au Conseil d'administration le 7 février 2013.
[4] M. Ross et M. Wright ont cessé d'être membres du Conseil d'administration le 6 décembre 2012.
[5] M[me] Helwer et M. Rowe ont été nommés au Conseil d'administration le 7 décembre 2012.

## COMPOSITION DES COMITÉS

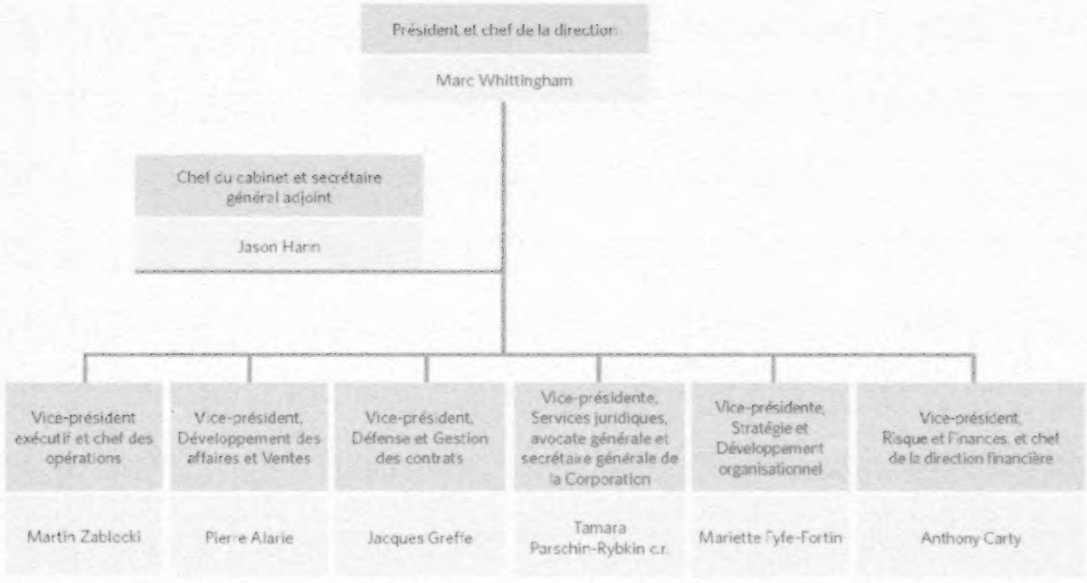
Au 31 mars 2013

| ADMINISTRATEUR | VÉRIFICATION | OPÉRATIONS | GOUVERNANCE ET RESSOURCES HUMAINES |
|---|---|---|---|
| Ray Castelli (président) | *Membre nommé d'office* | *Membre nommé d'office* | *Membre nommé d'office* |
| Martine Corriveau-Gougeon | X | Présidente | |
| Martin Gagné | | X | |
| Sherry Helwer | X | | |
| Scott Player | X | | |
| Derrick Rowe | | X | |
| Andrew Saxton | X | | X |
| Stephen Sorocky | | | X |
| Ken Sunquist | | X | Président |
| Norman Turnbull | Président | X | |
| Marc Whittingham (Président et chef de la direction) | | *Membre nommé d'office* | *Membre nommé d'office* |

## MANDAT, ACTIVITÉS ET COMPOSITION DU COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION

Le président de la CCC est le chef de la direction et, au nom du Conseil d'administration, il est responsable de l'orientation et de la gestion des activités de la Corporation. Avec l'approbation du Conseil, le Comité de la haute direction, composé du président, des vice-présidents et du chef de cabinet, fixe les priorités organisationnelles afin que la CCC puisse réaliser ses objectifs stratégiques, conformément à son mandat. La Loi sur la CCC et la LGFP servent à guider la prise de décisions et les activités de l'organisation. Lié par le Code de conduite et le Code de déontologie des affaires de la CCC, le Comité de la haute direction répond aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les membres de la haute direction, à l'exception du chef de la direction, respectent les échelles salariales et les politiques de rémunération approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du chef de la direction est déterminée par le gouverneur en conseil.

La Corporation compte quatre unités opérationnelles : le bureau du chef des opérations (CO), Développement des affaires et Ventes, Défense et Gestion des contrats et Services juridiques. Ces unités opérationnelles permettent à la Corporation d'aider de façon plus proactive les exportateurs canadiens à accroître leurs ventes et de renforcer ses services de base touchant la gestion des contrats et les services d'approvisionnement. La Corporation compte aussi deux unités fonctionnelles : Stratégie et Développement organisationnel et Risque et Finances. Chaque unité de la Corporation est dirigée par un vice-président, responsable du rendement et des résultats de l'organisation.




## PRATIQUES DE GOUVERNANCE

La CCC applique des normes élevées de gouvernance. En tant que société d'État, elle appartient à cent pour cent au gouvernement du Canada et est régie par un Conseil d'administration indépendant. De plus, la Corporation s'efforce continuellement d'accroître la transparence ainsi que la participation de l'actionnaire et des intéressés. À cette fin, la CCC applique les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en tenant une assemblée publique annuelle afin de permettre au public d'en apprendre plus à son sujet. Le 18 décembre 2012, la CCC a tenu à Ottawa, en Ontario, sa cinquième Assemblée publique annuelle.

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la bonne conscience sociale sont importantes pour la CCC. Comme elle représente à la fois le gouvernement du Canada et les exportateurs canadiens, la Corporation doit examiner avec soin toutes les implications de ses activités commerciales, non seulement au Canada, mais aussi à l'étranger. La CCC est déterminée à faire de la RSE un élément indissociable de ses pratiques commerciales, et est fière des politiques et pratiques connexes qu'elle a mises en œuvre à ce jour. L'attention qu'elle porte à ce sujet se reflète dans ses pratiques commerciales durables, son engagement à l'égard de la protection de l'environnement, ses activités saines et sécuritaires, ainsi que dans sa participation exceptionnelle à la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

Le cadre de RSE de la CCC guide les employés dans l'adoption de pratiques professionnelles et commerciales. De fait, les principes de la RSE sont intégrés dans toutes les pratiques commerciales de la CCC et constituent un élément de la proposition de valeur de la Corporation pour les gouvernements étrangers qui tiennent à travailler avec un organisme qui accorde de l'importance au respect de l'environnement et à l'adoption de pratiques commerciales éthiques.

La Corporation a les politiques suivantes en place :

1) Code de conduite
2) Code de déontologie des affaires
3) Politique d'écologisation des opérations de la CCC
4) Politique sur la divulgation interne d'actes répréhensibles au travail
5) Politique sur la santé et la sécurité au travail
6) Politique visant à favoriser un milieu de travail libre de harcèlement
7) Politique d'examen environnemental

La Corporation applique aussi toutes les obligations résultant des lois et règlements suivants :

1) *Loi fédérale sur la responsabilité*
2) *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
3) *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
4) *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat*
5) *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
6) *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
7) *Loi sur la protection des renseignements personnels*
8) *Loi sur l'accès à l'information*
9) *Loi sur les langues officielles*

La RSE est inhérente au travail de la CCC, puisque cette dernière contribue à promouvoir la transparence des pratiques commerciales dans les pays où elle exerce des activités. Pour accroître les échanges commerciaux, la CCC se concentre sur les domaines où le gouvernement a un rôle clair à jouer. Elle assure la transparence des processus de passation de contrats et d'approvisionnement internationaux en répondant aux besoins de capacités additionnelles en passation de contrats dans le secteur de la défense et dans les marchés émergents, et en aidant les gouvernements étrangers à bénéficier des capacités d'exportation du Canada par la négociation et l'exécution de contrats de gouvernement à gouvernement. Par exemple, lorsque la CCC signe un contrat avec un acheteur gouvernemental étranger et un contrat avec un exportateur canadien, il en résulte un contrat de gouvernement à gouvernement sécuritaire et solide sur le plan déontologique et assorti des meilleures modalités possible pour toutes les parties concernées. Ainsi, la Corporation aide à promouvoir des pratiques commerciales responsables et éthiques dans les pays où elle exerce ses activités.

# ANNEXE B – MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCC

## (AU 31 MARS 2013)

Ray Castelli

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL WEATHERHAVEN**

***Burnaby (Colombie-Britannique)***

M. Ray Castelli est président-directeur général de la société Weatherhaven, un important fournisseur de systèmes d'abris redéployables. Avant de se joindre à Weatherhaven, M. Castelli était le président-directeur général de Naikun Wind Development Inc., une société d'énergie éolienne établie à Vancouver. Il a œuvré pendant 12 ans dans le domaine du développement des affaires à l'échelle internationale dans le secteur des ressources naturelles. Au cours de cette période, il a été cofondateur et vice-président principal de Quadrem, une entreprise spécialisée dans les services d'approvisionnement créée par dix-neuf des plus grandes entreprises mondiales des secteurs minier et métallurgique, ainsi que directeur du développement organisationnel d'Alcan Aluminum Ltd. Fort de sa vaste expérience dans le monde des affaires, M. Castelli a été conseiller principal auprès du British Columbia Business Council, de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS), et de différents groupes de travail ministériels au niveau fédéral, y compris le Comité consultatif du ministre du Commerce et le Groupe d'experts du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux sur la réforme de l'achat de matériel militaire. M. Castelli a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2012.

Martine Corriveau-Gougeon

P.Eng, ASC

**PRÉSIDENTE**

***Gestion Corriveau-Gougeon Inc.***
***Saint-Bruno (Québec)***

M^me^ Martine Corriveau-Gougeon est présidente de Gestion Corriveau-Gougeon Inc., une entreprise qu'elle a fondée en 2004. Depuis 1995, elle a été successivement présidente de Télébec, première vice-présidente aux opérations de Bell Canada et présidente et chef de la direction de Silonex, un fabricant de capteurs optoélectroniques. M^me^ Corriveau-Gougeon est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Université McGill et est diplômée du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval. Grâce à son expérience variée, elle est aussi à l'aise auprès de jeunes entreprises que de sociétés plus établies. M^me^ Corriveau-Gougeon siège également au conseil d'administration de l'Agence métropolitaine de transport, agence pour laquelle elle remplit les fonctions de présidente du Comité de vérification. Par le passé, elle a présidé le conseil d'administration de l'École de technologie supérieure (2003-2004), a participé au Groupe-conseil auprès du premier ministre du Québec sur l'allègement réglementaire (1998-2000) et a siégé au Comité exécutif de la Chambre de commerce du Québec (1996-2000). M^me^ Corriveau-Gougeon a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 5 mai 2005 et renommée dans ces fonctions le 9 septembre 2009.

## Martin Gagné

**CONSEILLER PRINCIPAL EN MATIÈRE DE STRATÉGIE ET DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES**

***CAE***
***Blainville (Québec)***

M. Martin Gagné est conseiller principal en matière de stratégie et de développement des affaires à CAE, un chef de file mondial dans les domaines de la modélisation, de la simulation et de la formation pour les secteurs de l'aviation civile et de la défense. M. Gagné a travaillé pendant 16 ans chez CAE, en occupant différents postes : vice-président, Systèmes visuels, où il a dirigé la conception d'un nouveau système visuel fondé sur des technologies disponibles sur le marché; vice-président, Marketing et Ventes militaires, où il a dirigé l'exécution d'un vaste plan stratégique de croissance qui comprenait la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement des affaires; vice-président exécutif, Simulation civile et Formation, où il était chargé du développement des affaires, de la planification stratégique, des ventes et du marketing pour le segment civil de CAE. En 2009, M. Gagné a été promu au poste de président de la division Formation et Simulation militaire, assumant ainsi l'entière responsabilité des résultats financiers de la division militaire de CAE à l'échelle mondiale; il a occupé ces fonctions jusqu'en 2012. Avant de commencer à travailler pour CAE, M. Gagné était major au sein des Forces armées canadiennes, où il servait en tant qu'officier supérieur du génie aérospatial et œuvrait également au sein de l'unité de génie logiciel des systèmes d'armes des CF-18. Il siège au Conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et est membre du comité consultatif du sous-ministre adjoint (Matériels), du ministère de la Défense nationale. M. Gagné a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2013.

## Sherry Helwer

**VICE-PRÉSIDENTE**

***Shur-Gro & Munro Farm Services Ltd.***
***Brandon (Manitoba)***

M^me^ Sherry Helwer est vice-présidente de la société Shur-Gro & Munro Farm Services Ltd., où elle est responsable des finances, notamment des flux de trésorerie, des crédits, du financement de projets d'immobilisations et des états financiers. Auparavant, elle a œuvré à titre de consultante auprès de Vision Research, intervenant dans le cadre de projets dans la région de la baie de la Californie, et auprès du groupe Angus Reid, où elle a réalisé des études de marché pour le compte d'un vaste éventail de clients des domaines des finances, des services publics, des journaux et de l'agriculture. M^me^ Helwer a travaillé en tant que négociatrice d'eurodollars et de contrats à terme à la Banque de Montréal, où elle était également directrice du développement des produits, chargée de commercialiser les cartes de crédit et de débit sur les marchés commerciaux. M^me^e Helwer a siégé à titre de vice-présidente du conseil d'administration de l'Université Brandon, où elle a également enseigné au département de marketing. Toujours dans le monde universitaire, elle a publié plusieurs articles spécialisés. M^me^ Helwer a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.

## Scott Player

***London (Ontario)***

M. Scott Player, aujourd'hui à la retraite, est un ancien cadre du domaine des finances qui a exercé des fonctions de dirigeant des finances de 1997 à 2006. Auparavant, il avait travaillé au sein du groupe Molson en occupant les fonctions de directeur général d'une unité établie en Europe. Sa carrière dans le monde des affaires s'est échelonnée pendant plus de 30 ans au sein de grandes entreprises internationales, par exemple Enbridge, de 1999 à 2007, et auparavant Unilever, aux États-Unis, Les Compagnies Molson Limitée, la succursale canadienne de la société britannique Rio Tinto Zinc, et la Banque de Montréal. Détenteur du titre d'administrateur agréé (Université McMaster), M. Player a siégé pendant plus de 20 ans à différents conseils d'administration, à la fois de conseils d'organisation à but lucratif et sans but lucratif représentant différentes industries tant nationales qu'étrangères. M. Player a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 février 2013.

## Derrick Rowe

**PRÉSIDENT DIRECTEUR-GÉNÉRAL**

***Name 3 Capital Inc.***
***St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)***

M. Derrick Rowe est président-directeur général de Name 3 Capital Inc., une société d'investissement privée qui lui appartient. Il occupe également les fonctions de directeur au sein de Marport Deep Sea Technologies Inc., la plus importante entreprise canadienne dans le domaine des sonars et qui mène des activités dans cinq pays, ainsi que de président du Conseil d'administration de Bluedrop Performance Learning Inc., une entreprise d'apprentissage ayant remporté plusieurs prix et qui figure parmi les 50 entreprises canadiennes en importance dans le domaine de la défense. En 2001, M. Rowe a été nommé président de FPI Limited, puis, de 2002 à 2005, il y a exercé les fonctions de directeur général. Il a également agi, jusqu'en 1999, à titre de président-directeur général de Stratos Global Corporation, entreprise dont il a tenu les rênes de la phase de démarrage jusqu'à ce qu'elle devienne une société ouverte prospère. M. Rowe a également siégé au sein de plusieurs organisations économiques et sociales, comme l'Organisation des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest (OPANO) et le Premier's Advisory Council on the Economy and Technology à l'échelle provinciale, et au sein de divers comités consultatifs sur le commerce international pour le compte du gouvernement du Canada. Il a également été membre fondateur du Conseil d'administration du Centre de recherches sur les communications Canada. Le milieu des affaires lui a attribué plusieurs prix en reconnaissance de son leadership : le prix « 40 Canadiens d'exception de moins de 40 ans », décerné par le magazine Report of Business du Globe and Mail; le prix « Entrepreneur de l'année », décerné par Ernst & Young; et un prix à l'exportation remis par Terre-Neuve-et-Labrador. M. Rowe a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 7 décembre 2012.

## Andrew Saxton

**PRÉSIDENT,**

***King George Financial Corporation***
***Vancouver (Colombie-Britannique)***

M. Andrew Saxton a été premier vice-président et directeur de la Laurentide Financial Corporation Ltd., président de la Elite Insurance Company, président du Conseil d'administration de Grouse Mountain Resorts Ltd., administrateur de la BC Television Broadcasting System Ltd., président de The Granville Island Hotel and Marina Ltd. et président du Conseil d'administration de la King George Development Corporation. Fait à souligner, il a été membre fondateur de toutes ces entreprises. En raison de sa vaste expérience dans le secteur privé et de son don pour les affaires, il a été nommé aux conseils d'administration de plusieurs sociétés d'État et organismes fédéraux et provinciaux, notamment le Conseil de liaison des Forces canadiennes et la société Insurance Corporation of BC, dont il a été administrateur et a présidé le comité des investissements. Actuellement, M. Saxton est président de la King George Financial Corporation et membre du conseil consultatif canadien de Impark. M. Saxton a été récemment nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007 et reconduit dans ces fonctions le 14 décembre 2010.

## Norman A. Turnbull

CPA, CA, IAS.A

**CONSEILLER D'AFFAIRES ET ADMINISTRATEUR**

***Montréal (Québec)***

Norman Turnbull est un comptable professionnel agréé. Il remplit également les fonctions d'administrateur et de conseiller d'affaires auprès de plusieurs grandes organisations. Jusqu'en 2009, il était associé et chef de la direction financière de MinQuest Capital Inc., un fonds de placement dans le secteur minier international. Auparavant, il a été président de la société NAT Expertise/Conseil. Au fil d'une longue carrière dans le secteur privé en tant que chef de la direction financière de grandes entreprises québécoises comme Gaz Métropolitain inc., Rolland inc., Boréal Assurances inc., la Société minière Mazarin inc. et Desjardins Société financière, il a acquis des connaissances spécialisées dans les domaines de la finance et du contrôle, de la planification stratégique, de l'expansion des affaires et du développement organisationnel, des fusions et acquisitions et de la gouvernance. Diplômé de l'Institut des administrateurs de sociétés, il est aussi conseiller spécial du comité de vérification de l'Agence métropolitaine de transport. Il est actuellement membre du Conseil d'administration et du comité de vérification de la SSQ Société d'assurance-vie Inc. où il préside également le comité sur l'investissement. En outre, il préside le comité de vérification et le Comité d'examen indépendant du Fonds d'investissement RÉA II Fiera Capital Inc., et il préside le Comité d'examen indépendant de Les Fonds Privés TBN. Il a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 5 mai 2005, et reconduit dans cette fonction le 9 septembre 2009.

## Stephen J. Sorocky

B.A.Sc., MBA, Ing, C.Dir.

**PRÉSIDENT**

***Exigent Innovations Inc., Toronto (Ontario)***

M. Stephen Sorocky est fondateur et président d'Exigent Innovations, cabinet-conseil spécialisé dans le développement d'entreprises de technologies qui dessert les sociétés de capital de risque et les sociétés d'investissement en capital. Auparavant, il a rempli les fonctions de président et chef de la direction de LxData Inc. et de Virtek Vision International Inc., de directeur de Dynacon Inc., de vice-président et directeur général de la Robotique spatiale de Spar Aerospace Ltd. et de vice-président, Secteur de la fabrication, de Electronic Data Systems of Canada. M. Sorocky est un cadre supérieur accompli dans le domaine de la haute technologie, ayant acquis une vaste expérience professionnelle dans des sociétés de capital-risque ouvertes ou subventionnées. Il siège également au Conseil d'administration du Réseau de télémédecine de l'Ontario, et a déjà siégé au sein de divers conseils d'organisations publiques et privées. Il possède par ailleurs une grande expérience à des postes de niveau supérieur et en ce qui a trait à l'expansion des affaires dans le secteur de la technologie et de l'aérospatiale. M. Sorocky a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 14 décembre 2007, puis reconduit dans cette fonction le 14 décembre 2010.

## M. Ken Sunquist

B.Adm., MPA,

**CONSEILLER D'AFFAIRES ET ADMINISTRATEUR**

***Gloucester (Ontario)***

M. Ken Sunquist est un conseiller commercial international et un administrateur de sociétés. En 2010, M. Sunquist a pris sa retraite de la fonction publique en tant que sous-ministre adjoint, Asie et Afrique, et délégué commercial en chef. Il a occupé un certain nombre de postes à l'étranger après avoir rallié les rangs du Service des délégués commerciaux en 1973. Il a notamment été en poste à Kingston (Jamaïque), à Belgrade (Yougoslavie), à San Francisco (États-Unis), à Séoul (Corée) et à Beijing (Chine), puis il a été ambassadeur en Indonésie. À l'Administration centrale, il a tour à tour dirigé la Direction de l'information sur les exportations, la Direction générale des communications du Commerce international, la Direction de la liaison et des projets spéciaux en matière de développement du commerce et la Direction générale des opérations et des services du SDC. Il a également été coordonnateur du Secrétariat des politiques de développement commercial. Au ministère du Commerce international, il a occupé le poste de sous-ministre adjoint, Affaires internationales, et délégué commercial en chef. Ensuite, il a été nommé sous-ministre adjoint du Secteur des marchés mondiaux, puis du Secteur des opérations mondiales du MAECI. Il est membre du Conseil d'administration de CARE Canada, du Estey Centre for Law and Economics in International Trade, du Trade Facilitation Office Canada, et du conseil consultatif du Northern Alberta Institute of Technology. M. Sunquist a été nommé au Conseil d'administration de la CCC en tant que représentant de la fonction publique le 13 mai 2004, et il y a été renommé le 6 août 2010 en tant que représentant du secteur privé.

# ANNEXE C – MEMBRES DU COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION DE LA CCC

## Marc Whittingham B.Admin, MA

**PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

M. Marc Whittingham est entré en fonction à la CCC en octobre 2006 à titre de vice-président, Stratégie et Développement organisationnel, et a été nommé président en octobre 2008. Avant de travailler à la CCC, il était sous-ministre adjoint aux Relations interorganisationnelles et publiques du portefeuille de Sécurité publique Canada. Il possède une vaste expérience de l'élaboration de politiques, de la planification stratégique, de la gestion financière et de l'approvisionnement dans l'administration fédérale. Il a commencé sa carrière dans la fonction publique comme agent d'approvisionnement au ministère de la Défense nationale. Il a ensuite été agent des finances à Industrie Canada. Il a servi dans les Forces canadiennes, où il a notamment été agent d'approvisionnement de deux navires canadiens de Sa Majesté : le Nipigon et l'Iroquois.

## Martin Zablocki B.Sc.C., MBA, EEE, CMA

**VICE-PRÉSIDENT ET CHEF DES OPÉRATIONS**

M. Martin Zablocki s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2007 en tant que vice-président, Stratégie et Développement organisationnel, puis il a été nommé chef de la direction financière et vice-président, Risque et Finances, en janvier 2010, et vice-président exécutif et chef des opérations, en avril 2012. Avant de se joindre à l'équipe de la CCC, il était directeur général, Stratégies sectorielles et programmes d'infrastructure, à Industrie Canada. M. Zablocki compte plus de 20 années d'expérience au sein de divers organismes fédéraux, dont l'Agence du revenu du Canada ainsi que Pêches et Océans Canada, et il a dirigé des programmes et des systèmes de gestion intégrée d'envergure locale, régionale et nationale. De plus, il a travaillé de nombreuses années comme expert en évaluation d'entreprise, ce qui lui a permis de se familiariser avec une foule d'entreprises canadiennes et internationales.

## Pierre Alarie BA, MPA, C.Dir

**VICE-PRÉSIDENT, DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET VENTES**

M. Pierre Alarie s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2009, à titre de vice-président, Développement des affaires et Ventes. Fort de près de 30 années d'expérience dans ce domaine, M. Alarie a passé 17 ans en tant qu'expatrié à promouvoir et à appuyer les exportateurs canadiens à l'étranger. Il a aussi occupé le poste de délégué commercial et a été affecté à Lagos, au Nigeria, et à Santiago, au Chili. Il a travaillé pendant 20 ans dans le secteur privé, surtout à l'étranger, où il a contribué au succès de plusieurs entreprises canadiennes comme Bombardier, SNC-LAVALIN et la Banque Scotia. M. Alarie est parfaitement trilingue (français, anglais et espagnol).

## Anthony Carty BA, MBA, CPA

**VICE-PRÉSIDENT, RISQUES ET FINANCES, ET CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE**

M. Anthony Carty a rallié les rangs de la CCC en avril 2012 à titre de vice-président, Risque et Finances, et chef de la direction financière. M. Carty était auparavant vice-président principal et chef de la direction financière de i2 Holdings, une entreprise détenue par IBM, où il dirigeait une équipe chargée notamment des questions financières et opérationnelles, y compris des finances et de la comptabilité, des technologies de l'information et des fonctions des systèmes opérationnels de cette organisation mondiale. i2 Holdings a été achetée en 2011 par IBM à Silver Lake Sumeru, un investisseur de capital privé de premier plan dans le secteur de la technologie et dans les industries en croissance rapide connexes. M. Carty compte plus de 18 années d'expérience dans des postes liés aux finances et à la comptabilité, à la fois au sein d'organismes publics et dans des environnements de propriété privée axés sur les entreprises de fabrication de logiciels et de produits de haute technologie. Il a été directeur de la vérification de la pratique des hautes technologies de PricewaterhouseCoopers, à Boston, au Massachusetts, où il a obtenu le titre de « Certified Public Accountant ».

## Mariette Fyfe-Fortin B.L.A.

**VICE-PRÉSIDENTE, STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**

M^me^ Mariette Fyfe-Fortin s'est jointe à la Corporation commerciale canadienne en novembre 2009 à titre de vice-présidente, Stratégie et Développement organisationnel. Avant de devenir membre de l'équipe de la CCC, elle était la directrice générale des Services d'acquisition du Groupe des matériels au ministère de la Défense nationale. M^me^ Fyfe-Fortin a 20 années d'expérience de gestion en approvisionnement et acquisition, en politiques et planification stratégique, en gestion des biens immobiliers, en services ministériels et en gestion de projets au gouvernement fédéral. Elle a mené avec succès plusieurs grandes initiatives complexes de gestion de la transformation et du changement autant au MDN qu'à TPSGC. Alors qu'elle était la représentante ministérielle de TPSGC, elle a dirigé toutes les activités du ministère dans le cadre de bon nombre d'événements internationaux, de l'APEC de 1997 au Sommet du G8 de 2002 à Kananaskis. Elle a conseillé des ministres et des hauts fonctionnaires sur des questions interministérielles et gouvernementales cruciales. M^me^ Fyfe-Fortin est aussi architecte paysagiste membre de l'Association des architectes paysagistes du Québec et de l'Association des architectes paysagistes du Canada.

## Jacques Greffe B.Sc.Soc (Pol)

**VICE-PRÉSIDENT, APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE ET GESTION DES CONTRATS**

M. Jacques Greffe s'est joint à l'équipe de la CCC en novembre 2009, à titre de vice-président, Gestion des contrats de défense et l'Approvisionnement. Auparavant, il a été directeur général des Acquisitions commerciales et de la Gestion des approvisionnements à TPSGC. M. Greffe compte plus de 27 années d'expérience dans le domaine de l'approvisionnement et de la passation de contrats au sein du gouvernement fédéral du Canada, essentiellement avec le MDN et TPSGC. Il a également rempli les fonctions de conseiller spécial pour un certain nombre d'initiatives ministérielles et interministérielles liées à l'approvisionnement, en raison de sa vaste expérience dans ce domaine.

## Tamara Parschin-Rybkin B.Sc, LLB, CR

**VICE-PRÉSIDENTE, SERVICES JURIDIQUES, AVOCATE GÉNÉRALE ET SECRÉTAIRE DE LA CORPORATION**

M^me^ Tamara Parschin-Rybkin a été nommée vice-présidente des Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation en septembre 2006. Au cours des dix années qui ont précédé sa nomination à la Corporation, elle a servi d'avocate principale à la CCC dans le cadre de ses fonctions d'avocate-conseil au ministère de la Justice. À ce titre, elle a aussi précédemment joué le rôle d'avocate principale auprès du ministère des Transports, au cours de la commercialisation des services de navigation aérienne civile du Canada, qui ont été confiés à Nav Canada. Elle a aussi été avocate générale auprès de l'équipe de négociation sur le commerce intérieur d'Industrie Canada et de Ressources naturelles Canada ainsi que l'avocate principale dans le cadre du Projet de développement Hibernia et des négociations au sujet des Accords sur les hydrocarbures extracôtiers avec Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse.

# GLOSSAIRE

| | |
|---|---|
| **ACDI** | Agence canadienne de développement international |
| **ACI** | Affaires commerciales internationales |
| **AERG** | Autres éléments du résultat global |
| **AIAC** | Association des industries aérospatiales du Canada |
| **AICDS** | Association des industries canadiennes de défense et de sécurité |
| **ALE** | Accord de libre-échange |
| **APPD** | Accord de partage de la production de défense |
| **AUSA** | Association of the US Army |
| **BID** | Banque interaméricaine de développement |
| **BVG** | Bureau du vérificateur général du Canada |
| **CCC** | Corporation commerciale canadienne |
| **CNCI** | Conseil des normes comptables internationales |
| **DBRS** | Dominion Bond Rating Service |
| **DSM** | Défense et sécurité mondiales |
| **EDC** | Exportation et développement Canada |
| **FMS** | Foreign Military Sales (ventes militaires à l'étranger) |
| **GDLS** | General Dynamics Land Systems |
| **GRC** | Gestion des relations avec les clients |
| **GRE** | Gestion du risque d'entreprise |
| **GTSR** | Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction |
| **IAPO** | Initiative d'amélioration des processus opérationnels |
| **IAS** | Norme comptable internationale |
| **IFRS** | Normes internationales d'information financière |
| **IPFPC** | Institut professionnel de la fonction publique du Canada |
| **LGFP** | *Loi sur la gestion des finances publiques* |
| **MAECI** | Affaires étrangères et Commerce international Canada |
| **MDN** | Ministère de la Défense nationale |
| **NASA** | Agence spatiale américaine |
| **NDIA** | National Defense Industrial Association |
| **NORAD** | Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord |
| **PCO** | Plan de continuité des opérations |
| **PE** | Protocole d'entente |
| **PIB** | Produit intérieur brut |
| **PME** | Petites et moyennes entreprises |
| **PNH** | Police nationale d'Haïti |
| **PPP** | Partenariats public-privé |
| **PRO** | Planification des ressources de l'organisation |
| **RSE** | Responsabilité sociale des entreprises |
| **S&P** | Standard and Poor's |
| **SDC** | Service des délégués commerciaux |
| **SPC** | Supplément au prix du contrat |
| **TPSGC** | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |
| **US DoD** | Département de la Défense des États-Unis |
| **US** | Dollar américain |
| **VBL** | Véhicule blindé léger |